кратко и доступно!

учебный курс

В. А. Спивак

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

ЭКСМО

для тех, кто ценит свое время!

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

В книге рассматриваются социальные, социально-экономические и психологические факторы и закономерности, определяющие поведение людей в организациях. Раскрыты такие темы, как личность и организация, коммуникативное поведение в организации, мотивация, лидерство, управление изменениями, организационный маркетинг. Учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования.

Для студентов экономических вузов, а также тех, кто изучает данный предмет самостоятельно.

- Владимир Александрович Спивак
  - Введение
  - Тема 1
    -
    - 1.1. Менеджерские теории поведения человека в организации
    - 1.2. Мотивационные теории, объясняющие поведение работников организаций
    - 1.3. Теории психологии и психологические модели поведения человека в организации
    - 1.4. Научные исследования и парадоксы
    - 1.5. Ролевое и предпринимательское поведение
    - 1.6. Девиантное поведение, мошенничество, саботаж
    - 1.7. Экономике-психологический подход в организационном поведении
  - Тема 2
    -
    - 2.1. Личность и факторы ее поведения в организации
    - 2.2. Психические состояния и успех в деятельности
    - 2.3. Методы исследования личности
    - 2.4. Модели трудового поведения и методы управления людьми в организации
    - 2.5. Модель трудового потенциала
    - 2.6. Популярная модель личности Майерс – Бриггс
    - 2.7. Понятие организации, модели организаций

и их влияние на поведение людей
- 2.8. Положение на рынке, организационно-правовые формы и их влияние на поведение организации и сотрудников
- 2.9. Патологии организаций
- 2.10. Формирование лояльности работников организации

○ Тема 3
-
- 3.1. Основные понятия и принципы коммуникаций и коммуникативной компетенции
- 3.2. Уровни коммуникации по Шейну. Окна Джогари[53]
- 3.3. Структура коммуникативного процесса и трудности в передаче информации
- 3.4. Средства и каналы коммуникации
- 3.5. Устные презентации
- 3.6. Повышение уровня коммуникативной компетенции
- 3.7. Письменные коммуникации
- 3.8. Атрибуты поддерживающей коммуникации

○ Тема 4
-
- 4.1. Организационные результаты и группы интересов
- 4.2. Отношение к труду, установки на труд
- 4.3. Мотивационные теории поведения людей в организации
- 4.4. Динамические формы удовлетворенности трудом
- 4.5. Организация и содержание труда как фактор мотивации

○ Тема 5
-
- 5.1. Теория групп (элементы социальной психологии)
- 5.2. Личность и группа. Роли в группе
- 5.3. Понятие команды, факторы и этапы превращения группы в команду
- 5.4. Роли в команде по Р. Белбину
- 5.5. Опасность проявления группового мышления
- 5.6. Общие правила управления групповым

поведением
- 5.7. Укрупненный алгоритм перехода к работе в группах, командах
- 5.8. Факторы неэффективности групповой работы

○ Тема 6
-
- 6.1. Задачи анализа
- 6.2. Анализ миссии и видения будущего организации
- 6.3. Анализ философии, политики и целей организации с позиций персонала
- 6.4. Анализ качества трудовой жизни и социального партнерства
- 6.5. Анализ социально-психологического климата в коллективе
- 6.6. Анализ организационной культуры
- 6.7. Конструирование и перепроектирование организации

○ Тема 7
-
- 7.1. Разнообразие факторов поведения организации
- 7.2. Понятие и законы управления
- 7.3. Принципы управления
- 7.4. Регулирование и контроль
- 7.5. Поведение организаций на различных стадиях онтогенеза
- 7.6. Концепция обучающейся организации и факторы и проявления ее поведения

○ Тема 8
-
- 8.1. Природа лидерства, лидерство и менеджмент
- 8.2. Цельность личности и нравственность лидера
- 8.3. Понятие власти и ее источники
- 8.4. Автократичные и демократичные лидеры, поведенческие подходы к лидерству
- 8.5. Ситуационные подходы
- 8.6. Концепция стилей руководства Врума – Йеттона
- 8.7. Трансакционное, харизматическое, провидческое, трансформационное лидерство

- 8.8. Женский подход к лидерству
- 8.9. Виртуальное лидерство и лидерство-служение
- 8.10. Злоупотребление властью и патологии лидерства

○ Тема 9

-
- 9.1. Всеобщий характер закона развития
- 9.2. Карьера как форма развития трудового потенциала работника. Планирование карьеры
- 9.3. Управление развитием талантов к руководству
- 9.4. Развивающее управление персоналом и систематизация организационных факторов и компетенций менеджеров, способствующих развитию организации и персонала

○ Тема 10

-
- 10.1. Концепция организационных изменений
- 10.2. Модель планируемых организационных изменений
- 10.3. Инициирование изменений
- 10.4. Проведение изменений и преодоление сопротивления
- 10.5. Типы планируемых изменений и организационное развитие

○ Тема 11

-
- 11.1. Понятие организационного маркетинга
- 11.2. Понятие и значение имиджа, исследование и управление им
- 11.3. Стандарт ISO – объективная характеристика имиджа, качества и надежности организации
- 11.4. Фирменный стиль организации
- 11.5. Фирменный стиль одежды (дресс-код)
- 11.6. Этика организации
- 11.7. Бюро безупречного бизнеса – показатель высокого имиджа в глазах клиентов
- 11.8. «Инвесторы в людей» – показатель высокого имиджа в глазах сотрудников

○ Тема 12

-
- 12.1. Ошибки брендинга

        - 12.2. Международная деловая среда
        - 12.3. Фактор глобального разнообразия в деятельности организаций и сотрудников
        - 12.4. Коммуникационные различия
        - 12.5. Оценка работы, выполняемой за рубежом
- notes
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5
    - 6
    - 7
    - 8
    - 9
    - 10
    - 11
    - 12
    - 13
    - 14
    - 15
    - 16
    - 17
    - 18
    - 19
    - 20
    - 21
    - 22
    - 23
    - 24
    - 25
    - 26
    - 27
    - 28
    - 29
    - 30
    - 31
    - 32
    - 33
    - 34
    - 35
    - 36
    - 37
    - 38

- ○ 39
- ○ 40
- ○ 41
- ○ 42
- ○ 43
- ○ 44
- ○ 45
- ○ 46
- ○ 47
- ○ 48
- ○ 49
- ○ 50
- ○ 51
- ○ 52
- ○ 53
- ○ 54
- ○ 55
- ○ 56
- ○ 57
- ○ 58
- ○ 59
- ○ 60
- ○ 61
- ○ 62
- ○ 63
- ○ 64
- ○ 65
- ○ 66
- ○ 67
- ○ 68
- ○ 69
- ○ 70
- ○ 71
- ○ 72
- ○ 73
- ○ 74
- ○ 75
- ○ 76
- ○ 77
- ○ 78
- ○ 79
- ○ 80
- ○ 81
- ○ 82

- ○ 83
- ○ 84
- ○ 85
- ○ 86
- ○ 87
- ○ 88
- ○ 89
- ○ 90
- ○ 91
- ○ 92
- ○ 93
- ○ 94
- ○ 95
- ○ 96
- ○ 97
- ○ 98
- ○ 99
- ○ 100
- ○ 101
- ○ 102
- ○ 103
- ○ 104
- ○ 105
- ○ 106
- ○ 107
- ○ 108
- ○ 109
- ○ 110
- ○ 111
- ○ 112
- ○ 113
- ○ 114
- ○ 115
- ○ 116
- ○ 117
- ○ 118
- ○ 119
- ○ 120
- ○ 121
- ○ 122
- ○ 123
- ○ 124
- ○ 125
- ○ 126

- ○ 127
- ○ 128
- ○ 129
- ○ 130
- ○ 131
- ○ 132
- ○ 133
- ○ 134
- ○ 135
- ○ 136
- ○ 137
- ○ 138
- ○ 139
- ○ 140
- ○ 141
- ○ 142
- ○ 143
- ○ 144
- ○ 145
- ○ 146
- ○ 147
- ○ 148
- ○ 149
- ○ 150
- ○ 151
- ○ 152
- ○ 153
- ○ 154
- ○ 155
- ○ 156
- ○ 157
- ○ 158
- ○ 159
- ○ 160
- ○ 161
- ○ 162
- ○ 163
- ○ 164
- ○ 165
- ○ 166
- ○ 167
- ○ 168
- ○ 169
- ○ 170

- ○ 171
- ○ 172
- ○ 173
- ○ 174
- ○ 175
- ○ 176
- ○ 177
- ○ 178
- ○ 179
- ○ 180
- ○ 181
- ○ 182
- ○ 183
- ○ 184
- ○ 185

Владимир Александрович Спивак
Организационное поведение: учебное пособие

Введение

Научный подход подразумевает компетентное исследование свойств и особенностей объекта изучения, установление его существенных признаков, свойств, качеств, закономерностей развития, связей, факторов, определяющих поведение. Он позволяет, в отличие от обыденного подхода, выявить и использовать глубинные, существенные системообразующие факторы, приблизиться к истинному знанию.

Логика научного познания может быть представлена следующим образом. Невозможность объяснить новые данные в рамках имеющихся представлений порождает познавательное противоречие, требующее анализа и составляющее проблему (она обычно формулируется в виде вопроса), далее формулируется одна или ряд гипотез (предположительных ответов); для проверки гипотезы с помощью обоснованно отобранных методов организуется получение эмпирических (опытных) данных, в дальнейшем обрабатываемых и интерпретируемых. Это – этапы научного исследования, в рамках которого реализуются методы исследования – обоснованные нормированные способы его осуществления. Методы в значительной степени определяют достоверность полученных данных.

С логикой научного познания связан и известный в менеджменте аналитический метод решения проблем. Процесс принятия решений включает семь этапов.

1. Сбор данных, обработка данных для превращения их в информацию, анализ ситуации и системы – объекта исследования.
2. Определение наличия проблемы и необходимости ее решения, диагностика причин и формулировка проблемы.
3. Установление целей и критериев решения проблемы.
4. Выдвижение альтернатив решения.
5. Оценка альтернатив по выбранным критериям, выбор предпочтительной альтернативы.
6. Разработка и реализация плана по выбранному варианту.
7. Оценка результатов и обратная связь на основе новых знаний, полученных в результате данного цикла решения проблемы, признание проблемы решенной либо переход к новому циклу или возврат к тому или иному этапу цикла.

Эффективным методологическим приемом науки управления является моделирование.

В нашем контексте **модель** в широком смысле – любой образ, аналог (мысленный или условный), изображение, описание,

схема, чертеж, график, план, карта и т. п. какого-либо объекта, процесса или явления, используемый в качестве его заместителя, представителя.

Моделирование – исследование каких-либо явлений, процессов или систем объектов путем построения и изучения их моделей; использование моделей для определения или уточнения характеристик и рационализации способов построения вновь конструируемых объектов. Моделирование – одна из основных категорий теории познания: на идее моделирования по существу базируется любой метод научного исследования – как теоретический (при котором используются различного рода знаковые, абстрактные модели), так и экспериментальный (использующий предметные модели).

Из психологии известно, что восприятие любого человека субъективно и искажено по сравнению с восприятием других людей или объективной реальностью. Причины этого – в уникальности психики человека, его жизненного опыта. Речь идет о таких явлениях, как предубеждения, стереотипы, неверное приписывание причин, отсутствие эмпатии, преувеличение значения своего опыта и своей личности, эгоизм, амбиции, болезненное самолюбие и т. п. Все это может быть присуще человеку, являющемуся активным членом общества, а зачастую и имеющему возможность влиять на других. Эти недостатки сказываются при определении видения будущего организации.

Очень распространенное явление – двойные (иногда тройные и более) стандарты, которыми пользуются люди применительно к ближнему кругу и к удаленным субъектам. В общем для человека естественно, употребляя то или иное понятие, связывать с ним определенный, сформированный в своем сознании образ, вкладывать в него определенный смысл. И поскольку каждый субъект уникален, образы и смыслы у субъектов различны. Если спросить руководителя, что за образ возникает в его сознании при употреблении слова «персонал», может оказаться, что это в первую очередь члены его собственной команды, ближний корпоративный круг, люди, с которыми он знаком лично и, более того, находится в дружеских и доверительных отношениях. Зачастую при формулировании политики в области персонала руководство именно этот круг людей и представляет себе, в то время как работники более далеких сфер рассматриваются как нечто абстрактное, неконкретное, неопределенное. В результате сформулированная на таком двухуровневом представлении политика реализуется только в отношении близкого круга работников и совершенно по-иному выглядит в восприятии основной массы «простых работяг», что последние, конечно же,

замечают.

Термин «организационное поведение» возник в начале 60-х гг. XX в., когда объединились несколько направлений научных дисциплин, занимающихся объяснением поведения людей и групп в организации, а также организаций во внешней среде. Исторический обзор поля исследований достаточно ясно показывает, что организационное поведение появилось из таких дисциплин, как психология и социальная психология, социология труда, теория и социология организаций, исследование бизнеса, наука управления (администрирования), этика и право.

Принципиальная особенность, выявляемая при сравнении со многими другими гуманитарными и социальными науками, – то, что организационное поведение, по-видимому, самый интегрированный предмет, обладающий прочной эмпирической базой. Этому, возможно, способствовало то, что пионеры данной области знаний, такие как Макс Вебер, Анри Файоль и Честер Барнард, или представители социотехнической школы, такие как Фрэд Эмери, Эрик Трист, Е. Дж. Миллер и А. К. Райс, были превосходными систематизаторами. К тому же направление решения проблемы и ее фокус помогают стирать дисциплинарные разграничения, которые прежде появлялись путем теоретического обучения и специализации. Работы в области организационного поведения таких авторов, как, например, Г. Хофстеде, Г. Минцберг, А. С. Танненбаум или Ф. А. Хеллер не наводят непосредственно на мысль, что их писали инженеры с определенным производственным опытом.

В любой области, которая имеет дело с развивающимся, живым и в особенности человеческим феноменом, никогда нельзя исключить подходы, требующие рассмотрения разногласий и конфликтов. Организационное поведение, несомненно, находится под воздействием сил, которые тянут его в разных направлениях. К тому же все чаще приходится соглашаться с требованием, что некоторые противодействующие друг другу силы и концептуальные различия имеют законное право на существование. Прошло то время, когда сторонники противодействующих подходов думали, что резкая критика оппозиции весьма желательна.

Организационное поведение – это предмет, который разветвился на множество разных направлений. С одной стороны, с точки зрения своих психологических и социологических основ, он стремится объяснить организационные явления, как это делает любая другая фундаментальная дисциплина. Как таковое, организационное поведение скорее рассматривает состояние, в котором находится организационный мир, чем то, каким он

должен быть. Но с другой стороны, этот предмет благодаря вкладу практикующих инженеров и менеджеров – последователей школы человеческих отношений является, несомненно, нормативным (содержащим не только описание, но и оценку) или он должен четко определять, как должна быть усовершенствована организация и какую форму ей необходимо придать. Однако критерии оценки, что есть лучшее или самое лучшее, могут отличаться. Такие показатели, как результативность, эффективность, прибыль, добавленная стоимость, расширение рынка, удовлетворенность работников, использование и развитие человеческих способностей (личностный рост), обычно используются в разных комбинациях и с разной расстановкой приоритетов. Выбор критерия оценки зависит от группы интересов, к которой принадлежит оценщик, и его собственных убеждений и взглядов. Так, прожженный рыночник одобрительно рассмотрит идею реструктуризации организации, массовые увольнения работников, даже банкротство нерентабельного предприятия, а социально мыслящий человек будет считать такие меры недопустимыми, негуманными, поскольку они гибельны для людей, работа которых на этом предприятии являлась единственно возможным источником существования.

Организационное поведение – развивающаяся наука, в которой не только имеется множество подходов и школ, дающих ответы на запросы практики управления, но и остается много открытых вопросов, предполагающих дальнейшее совершенствование.

Организационное поведение – это комплексная прикладная наука о поведении субъектов организации – людей, групп, коллектива в целом, а также организаций в изменяющейся внешней среде. Эти субъекты организаций, по сути, являются объектами исследования, но в силу присущей им активности, в силу их живой природы воспринимать их в качестве просто «объектов» методологически неверно, так же как неверно говорить, что процесс управления их поведением сводится к воздействию на них: более адекватным понятием представляется слово «взаимодействие». Сами же объекты исследования правильнее воспринимать как «объект-субъекты».

Предметом исследования в организационном поведении являются закономерности поведения и социальные, социально-экономические и психологические факторы, определяющие поведение людей в организациях и организаций во внешней среде.

Организационное поведение как наука и как область для изучения[1] состоит из двух составляющих: поведения

организаций как таковых, проявляющееся по отношению к людям, группам внутри организации и субъектам внешней среды организации, и поведения людей, а также групп людей в этих организациях, проявляющееся по отношению друг к другу и к организации в целом. Несмотря на то что представление о поведении чаще всего используют по отношению к живым организмам, его правомерно использовать и в отношении организаций. В большинстве отечественных исследований человеческого поведения под последним понимается совокупность совершаемых человеком поступков. Поступок как единица поведения выражает отношение человека к другим людям и моральным нормам общества. Психологический словарь трактует поступок как социально оцениваемый акт поведения, совершение которого подчинено мотивам и целям человека[2]. В нем проявляется личность – ее направленность, ведущие потребности, отношение к окружающей действительности, характер, темперамент. В соответствии с социальными требованиями, этическими и правовыми нормами поступок может быть оценен как нравственный или безнравственный.

Организационное поведение проявляет себя в следующих формах, аспектах, явлениях:

• поведение индивидуумов как членов организации;

• поведение групп, команд и других организационных группировок, характеризующихся общением «лицом к лицу», таких как клики или кружки друзей;

• поведение организационных единиц, таких как отделы, отделения, фирмы или крупные концерны;

• поведение взаимосвязанной группы организаций;

• поведение организации во внешней среде и т. д.

Эффективное достижение поставленных в организации целей предполагает диагностику и управление организационным поведением, что и является практической стороной соответствующей науки.

Современный западный менеджмент как наука, по сути, занимается в значительной степени организационным поведением.

Это происходит ввиду относительной исчерпанности потенциала материальных ресурсов в качестве решающего фактора в конкурентной борьбе: средства производства любого уровня доступны любой организации, новинки науки и техники становятся продукцией массового производства буквально через считанные дни после их изобретения, в то время как изощренность человеческой мысли, потенциал персонала не имеет границ. Кроме того, в странах с развитым рынком затраты

на персонал являются наиболее весомой частью издержек на производство (до 40 % и более). Этим можно объяснить, что современный менеджмент, призванный обеспечить достижение целей организации (конкурентоспособность, рентабельность, прибыль, развитие и т. п.) путем управления всеми видами ресурсов, основное внимание уделяет человеческим ресурсам, т. е. людям.

Тема 1
Теории поведения человека в организации

1.1. Менеджерские теории поведения человека в организации

1.2. Мотивационные теории, объясняющие поведение работников организаций

1.3. Теории психологии и психологические модели поведения человека в организации

1.4. Научные исследования и парадоксы

1.5. Ролевое и предпринимательское поведение

1.6. Девиантное поведение, мошенничество, саботаж

1.7. Экономике-психологический подход в организационном поведении

1.1. Менеджерские теории поведения человека в организации

XX в. оставил богатое наследство подходов, теорий, точек зрения на то, как понимать и влиять на поведение людей в организации. Будущие и действующие менеджеры всех уровней в процессе освоения науки «Менеджмент» изучают концепции, начиная с научного менеджмента Ф. Тейлора, включая концепции человеческих отношений, теорию человеческого капитала, концепции управления персоналом, развития человеческих ресурсов (японские методы), управления человеческими ресурсами и многие другие. Каждое направление внесло свой вклад в понимание и объяснение причин человеческого поведения и в копилку методов управления этим поведением. Теперь, благодаря достижениям не только науки и практики менеджмента, но и других фундаментальных и прикладных гуманитарных наук – психологии, социологии, социальной психологии, индустриальной психологии, экономической психологии и социологии, психологии менеджмента и т. п., – менеджер как лицо, призванное управлять людьми, и специалист в области управления персоналом как консультант-аналитик вооружены гораздо солиднее, чем столетие назад, и могут гораздо глубже, чем раньше, понимать причины, факторы поведения людей, а методы избирать гораздо более тонкие и точные и из гораздо более широкого круга.

Для иллюстрации многообразия и изобилия доказавших свою эффективность подходов, научных концепций, школ в области менеджмента, объясняющих поведение людей в организации, приведем в табл. 1.1 краткие характеристики некоторых из них.

Таблица 1.1

Теории, подходы, концепции, школы, относящиеся к управлению персоналом

Название теории, подхода, научной школы, концепции	Основные аспекты, предмет исследования	Подход к людям в организации, факторы воздействия на поведение, основной метод управления поведением
1. Научный менеджмент. Ф. У. Тейлор	Организация труда, нормирование труда, материальное стимулирование; производственный рабочий	Персонал — фактор производства; правильная организация труда и материальное стимулирование. Методы НОТ
2. Классический менеджмент. А. Файоль	Принципы управления, функции управления; организация как единство материального и социального	Персонал организации — объект управления; управление — на основе соблюдения принципов. Методы гуманного, компетентного и нравственного менеджмента
3. Школа человеческих отношений. Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер	Значение отношения к труду, социальных отношений в коллективе, групповых процессов для роста производительности; производственная бригада, Хоторнский эксперимент	Персонал — личности и группы: на уровне психики, на индивидуальном уровне, с учетом отношения к труду и в коллективе. Методы социальной и индустриальной психологии и социологии
4. Системный подход. Л. фон Берталанфи, П. Друкер	Все окружающее нас и мы сами — системы, обладающие многочисленными системными свойствами. Общие свойства живых систем: 1) целостность, 2) структурность, 3) взаимозависимость системы и среды,	Персонал, рабочая группа, работник — большие и сложные живые системы; управление с учетом системной сущности объекта и его свойств. Методы выбираются с учетом

	4) автономность, 5) адаптивность, 6) иерархичность, 7) уникальность, 8) множественность описаний, 9) динамичность, 10) инертность. Поведение систем слабо прогнозируется	системной сущности объектов
5. Ситуативный подход	Ситуации и их влияние на поведение людей в организации. Влияние ситуации может представляться незначительным, но оказаться радикальным; ситуации трактуются субъективно; системы должны восприниматься как напряженные, находящиеся на грани срыва	Для прогноза поведения недостаточно знать свойства системы: необходимо учитывать влияние ситуации и ее восприятие системой, что превращает прогноз в крайне сложный процесс
6. Количественный подход в управлении	Организации и области их деятельности; взаимосвязь факторов, определяющих деятельность, и результатов, выражаемая в строго экономико-математической форме	Персонал — наименее поддающийся определению фактор производства. Прогноз результатов деятельности — на основе теории вероятности, экономико-математических и статистических подходов, теории исследования операций и т. п.
7. Подход к управлению как к процессу (процессный подход)	Управление — непрерывный процесс выполнения взаимосвязанных функций: анализа ситуации и организации, планирования, организации деятельности, распорядительства (администрирования), стимулирования, руководства (лидерства), координации, контроля, исследований, коммуникаций, оценки, принятия решений, подбора персонала, ведения переговоров и представительства и т. п.	Персонал — объект реализации ряда управленческих функций. Методы административные, экономические, социально-психологические

	4) автономность, 5) адаптивность, 6) иерархичность, 7) уникальность, 8) множественность описаний, 9) динамичность, 10) инертность. Поведение систем слабо прогнозируется	системной сущности объектов
5. Ситуативный подход	Ситуации и их влияние на поведение людей в организации. Влияние ситуации может представляться незначительным, но оказаться радикальным; ситуации трактуются субъективно; системы должны восприниматься как напряженные, находящиеся на грани срыва	Для прогноза поведения недостаточно знать свойства системы: необходимо учитывать влияние ситуации и ее восприятие системой, что превращает прогноз в крайне сложный процесс
6. Количественный подход в управлении	Организации и области их деятельности; взаимосвязь факторов, определяющих деятельность, и результатов, выражаемая в строго экономико-математической форме	Персонал — наименее поддающийся определению фактор производства. Прогноз результатов деятельности — на основе теории вероятности, экономико-математических и статистических подходов, теории исследования операций и т. п.
7. Подход к управлению как к процессу (процессный подход)	Управление — непрерывный процесс выполнения взаимосвязанных функций: анализа ситуации и организации, планирования, организации деятельности, распорядительства (администрирования), стимулирования, руководства (лидерства), координации, контроля, исследований, коммуникаций, оценки, принятия решений, подбора персонала, ведения переговоров и представительства и т. п.	Персонал — объект реализации ряда управленческих функций. Методы административные, экономические, социально-психологические

8. Теория человеческого капитала. А. Смит, Дж. Минсер	Факторы соответствия качеств, свойств и потенциала человека качествам и свойствам физического и денежного капитала	Персонал — носитель человеческого капитала, требующего наращивания (развития); управлять — значит накапливать, рационально использовать, развивать капитал. Методы — обучение, экономические
9. Бихевиористские теории управления	Поведение работника. Управление работником на основе понимания причин его поведения и потребностей	Индивидуальный подход; управлять — значит понять причины поведения и повлиять на факторы и отношение к ним. Методы психологии и индустриальной психологии (психологии менеджмента)
10. Концепция развития человеческих ресурсов. М. Паркер-Фоллет, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор	Формирование в организации возможностей для удовлетворения потребностей работника как фактор добровольной самоотдачи и интенсификации труда	Обобщенно-индивидуальный психологический подход; управлять — значит выявить причины и создать условия для роста удовлетворенности трудом и отдачи. Методы психологии, в том числе индустриальной
11. Японские методы управления	Создание условий для добровольной полной самоотдачи работников на основе заботы организации о работниках, гарантии занятости, повышения оплаты за стаж и возраст, внутрифирменной системы профсоюзов, совершенных методов организации труда	Персонал — достояние организации, отношения патерналистические, высокая лояльность, соучастие в управлении, творчество как норма, равноправие, групповая работа, постоянное развитие
12. Концепция бюрократической организации. М. Вебер	Разработка иерархии, правил и процедур поведения всех субъектов организации в любых ситуациях	Человек — фактор производства; управлять — значит, регламентировать деятельность, обеспечить кооперацию и контроль. Методы административные, экономические

13. Концепция управления персоналом (функциональный подход)	Традиционные функции управления людьми в организации: стадия поиска и привлечения — выработка политики организации в области персонала, описание рабочих мест, анализ содержания труда, привлечение и отбор; стадия включения в организацию — наем, введение в должность, адаптация; стадия работы — стимулирование, обучение и развитие, оценка и аттестация, перемещения и карьерный рост, вознаграждение, организация труда, нормирование труда, охрана труда, социальная защита, развитие индивидуального потенциала, учет, урегулирование конфликтов; стадия исчерпания возможностей и ухода — переобучение, ограничение полномочий, перемещение «вниз», вывод из организации и т. п.	Персонал — решающий фактор успеха организации, ценность; преимущественно средовый подход
14. Концепция управления человеческими ресурсами	Большое внимание к стратегическим проблемам развития организации и целевая ориентация на конечные цели организации, внимание соответствию работников целям выживаемости и конкурентоспособности организации. Добиваться гармонии	Персонал — фактор производства, живой труд; управление на основе принципов, устанавливаемых в зависимости от восприятия объекта управления субъектом. Методы административные, экономические, реже — социально-психологические
15. Партисипативное управление персоналом	Работники участвуют в принятии решений, относящихся к их сфере деятельности, получают достаточный объем информации о текущем состоянии и перспективах развития организации, что способствует росту лояльности работников организации и их отдачи	Персонал — сотрудники, коллеги руководителей; решения, непосредственно касающиеся работников и их рабочих мест, принимаются с участием работников

16. Обучающаяся организация	Работа в командах, бенчмаркинг, ориентация на клиента, непосредственное взаимодействие, открытая информация, непрерывные инновации, обучение и совершенствование	Персонал — требующий постоянного развития фактор эффективного функционирования и выживаемости организации
17. Инновационный подход	Стремление обеспечить условия для инновационного поведения работников, для развития творческого потенциала работников и рабочих команд, для поддержания стремления к обновлению и совершенствованию рабочей среды, продукции, услуг, для обеспечения продуктивного сотрудничества рабочих и управленческих команд	Персонал — источник творческих решений, инноваций, обеспечивающих конкурентоспособность и выживаемость в турбулентной внешней среде
18. Клиенториентированный подход	Все взаимодействующие в сфере бизнеса субъекты должны восприниматься друг другом как клиенты, оказывающие друг другу услуги. Менеджер оказывает работнику управленческие услуги, работник предоставляет организации в лице менеджера результаты своего труда. Принципы: «Клиент всегда прав», «Клиент — бог и король»	Персонал — клиентура, получающая управленческие услуги; менеджмент — поставщик управленческих услуг; менеджмент — клиентура, получающая результаты труда персонала; персонал — поставщик результатов своего труда
19. Средовый подход	Организация (обеспечение) благоприятных условий для эффективной деятельности персонала	Персонал — фактор производства, эффективность которого определяется трудовой средой: качеством трудовой жизни, организационной культурой, социально-психологическим климатом. Объект управления — организационная и социальная среда

20. Индивидуальный подход	Исследование индивидуальности работника как профессионала и личности, его индивидуального потенциала, обеспечение, по возможности, учета индивидуальности в процессе реализации функций управления и влияния на поведение, направление и темпы развития	Любой работник — сложная уникальная биосоциальная система, личность со своими постоянно изменяющимися потребностями, мотивами, развивающимся потенциалом и качествами
21. Развивающее управление персоналом (РУП)	Интеграция факторов, влияющих на поведение персонала в организации, на основе общей потребности организации и персонала в развитии и объективной заинтересованности друг в друге и опоры друг на друга. Возможности развития определяются внешней и внутренней средой организации и качеством менеджмента	Персонал — система способных и нуждающихся в развитии индивидов и групп; управление осуществляется в интересах развития персонала и организации на основе интеграции факторов, выявленных в рамках всех известных подходов. Менеджеры управляют персоналом в интересах организации, специалисты в области персонала выступают в качестве методистов, экспертов, консультантов для менеджеров в части управления людьми
22. Теория X и Y Д. Мак-Грегора	Основные предположения теории X: • среднему человеку свойственно с неприязнью относиться к работе и избегать ее, насколько это возможно. Большинство сотрудников нужно принуждать, контролировать, приказывать или угрожать наказанием; • средний человек предпочитает, чтобы его работа регламентировалась четкими директивами, он стремится избежать ответственности, имеет сравнительно невысокое честолюбие и ставит стабильность превыше всего. Основные предположения теории Y:	Управление и влияние на работников и их поведение зависит от восприятия (модели) работника менеджером и условий, способствующих развитию работника

Данный состав концепций не претендует на всеобъемлемость – любой исследователь может его дополнить, сократить, изменить, опираясь на собственную эрудицию, точку зрения. Так, правомерно назвать еще **позитивистский** и **негативистский подходы.** Первый связан с опорой на выявление у работников только позитивных качеств (например, на вакансию подбирается человек, который должен обладать набором неких положительных качеств, при этом не принимается во внимание возможность наличия у этого же человека и ряда негативных

качеств). Второй, негативистский подход, наоборот, концентрирует внимание на наличии и выявлении только негативных качеств (например, в основе отбора лежит принцип: «Лишь бы у нового работника не было тех качеств, что у его предшественника, с которым мы намучались»).

Многие концепции имеют близкие характеристики, иногда трудно найти принципиальные различия между ними, но такое совпадение аспектов указывает на общность представлений у авторов концепций об объекте исследования и факторах влияния на его поведение.

Концепции поддаются классификации, например по хронологическому признаку, по количеству лежащих в основе факторов – от одномодальных, в основе которых находится один фактор (например, партисипативный подход), до системных (например, развитие человеческих ресурсов), по субъекту или группам воздействия (например, прямое воздействие на потребности и интересы личности или косвенное воздействие через создание благоприятной среды), по методам воздействия на поведение и т. д.

1.2. Мотивационные теории, объясняющие поведение работников организаций

Соотнесение теорий мотивации с основными факторами, влияющими на поведение работников организации и объясняющими причины поведения, показано в табл. 1.2.

1.3. Теории психологии и психологические модели поведения человека в организации

Предметом психологии являются закономерные связи субъекта с природным и социокультурным миром, запечатленные в системе чувственных и умственных образов этого мира, мотивов, побуждающих действовать, а также в самих действиях, переживаниях, отношениях человека к другим людям и самому себе, в свойствах личности как ядра этой системы[3].

Таблица 1.2

Теории мотивации и факторы поведения работников в организации

Название мотивационной теории	Основные факторы, влияющие на поведение
Иерархическая теория потребностей. А. Маслоу	Неудовлетворенные потребности — физиологические, в безопасности, в причастности, в признании, в самоактуализации
Двухфакторная теория. Ф. Герцберг	Гигиенические факторы (влияют на отношение к труду и организации), мотивирующие факторы (влияют на производительность труда)
Теория приобретенных потребностей. К. Мак-Клелланд	Потребности в достижениях, соучастии, власти
Теория ERG. К. Альдерфер	Потребности существования, взаимосвязей, роста
Теория справедливости. С. Адамс	Оценка соотношения затрат и результатов — собственных и других работников
Теория ожиданий. В. Врум	Ожидание достижимости цели, получения вознаграждения, ценности вознаграждения
Комплексная процессуальная теория. Л. Портер, Э. Лоулер	Система факторов, связанных с особенностями человека и его ролью в организации, ожиданиями и представлением о справедливости
Теория подкрепления. Б. Скиннер, Р. Дафт	Позитивное подкрепление — вознаграждение, отказ от нравоучений — способствует закреплению желаемого поведения; негативное подкрепление — отказ в вознаграждении и наказание — отвращает от нежелательного поведения
Теория проектирования труда	Упрощение труда, ротация работ, расширение, обогащение рабочих заданий, удовлетворяющие работника рациональная организация и нормирование труда
Теория постановки целей. Э. Локке	Цели влияют на поведение через направление внимания, мобилизацию усилия на задаче, поддержку постоянства задания и содействие стратегическому развитию. Интенсивность цели — важность и обязательность, содержание цели — трудность, специфицированность (определенность) и сложность
Модель характеристик работ. Р. Хэкмен, Г. Олдхэм	Разнообразие, законченность, значимость, самостоятельность и обратная связь при выполнении задания
Причастность и наделение полномочиями	Предоставление сотрудникам «символов освобождения»: информации, знаний, власти и вознаграждения

Психология изучает мир субъективных (душевных) явлений, процессов и состояний, осознаваемых или не осознаваемых человеком. Предмет и задачи психологии в разные времена, в разных условиях, разными учеными трактовались по-разному. Существует общее представление: психология изучает ориентировочную функцию душевных (психических) явлений,

т. е. их участие в анализе ситуации, построении мыслительного плана и контроля за его выполнением. Например, дыхание осуществляется на физиологическом уровне, но если воздух плохой, осуществляется психическая деятельность, ориентация, действие. Общая психология делится на подотрасли (наглядно это показано на рис. 1.1):

• психология познавательных процессов (как человек познает себя и окружающую среду) – исследуются ощущения, восприятие, внимание, воображение, память, мышление, речь;

• психология личности – явления, которые определяют возможность самореализации, специфику отношений к другим, мобилизацию надействия, т. е. управление поступками, психические свойства и состояния личности, склонности и способности, темперамент, характер, потребности, мотивы, волю, чувства, эмоции, психические состояния (разные виды интегрированного отражения воздействия на субъекта как внутренних, так и внешних стимулов без отчетливого осознания их предметного содержания – бодрость, усталость, апатия, депрессия, эйфория, отчуждение, утрата чувства реальности, переживание типа «уже видел», скука и т. п.);

• психология человеческого общения – психологические аспекты общения, профессиональной деятельности, межличностных отношений.

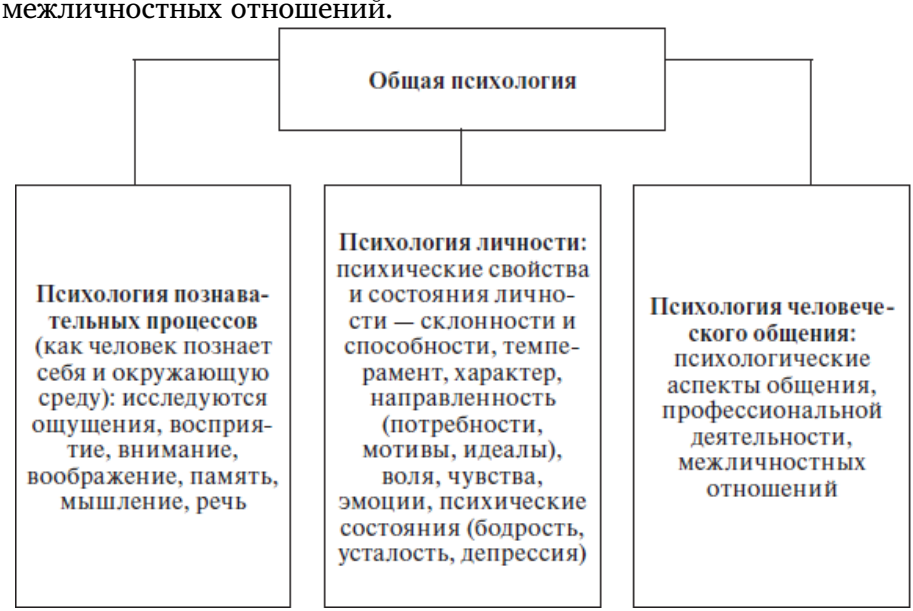

Общая психология
Психология познавательных процессов (как человек познает себя и окружающую среду): исследуются ощущения, восприятие, внимание, воображение, память, мышление, речь
Психология личности: психические свойства и состояния личности — склонности и способности, темперамент, характер, направленность (потребности, мотивы, идеалы), воля, чувства, эмоции, психические состояния (бодрость, усталость, депрессия)
Психология человеческого общения: психологические аспекты общения, профессиональной деятельности, межличностных отношений

Рис. 1.1. Структура общей психологии

Различаются специальные подотрасли психологии: генетическая психология, психофизиология (нейропсихология),

дифференциальная психология (психология индивидуальных различий), возрастная психология, социальная психология, педагогическая психология, медицинская психология (диагностика и терапия в медицине), патопсихология, психотерапия, психодиагностика, юридическая психология, психология спорта, психология рекламы и др.[4]

Определяя психологию через призму стоящих перед ней научных и практических задач, можно сказать, что это научное исследование поведения и умственной деятельности, а также практическое применение приобретенных знаний[5].

«Психология обладает особыми качествами по сравнению с другими научными дисциплинами. Как системой знаний ею владеют немногие. Однако с областью явлений, изучаемых этой наукой, сталкиваются все: она представлена в виде наших собственных ощущений, образов, представлений, явлений памяти, мышления, речи, воли, воображения, интересов, потребностей, эмоций, сновидений и т. п. Психология (психо – душа, логос – учение, наука) изучает этот мир субъективных (душевных) явлений, процессов и состояний, осознаваемых самим человеком или не осознаваемых им»[6].

Пользуясь в управлении людьми моделями психологии, менеджер должен:

• «получить представление о природе психики человека, знать основные психические функции и их физиологические механизмы, соотношение природных и социальных факторов в становлении психики;

• знать, в каких формах происходит освоение человеком действительности, осознавать роль сознания и самосознания в поведении, деятельности человека, формировании его личности;

• понимать значение воли, эмоций, потребностей и мотивов;

• уметь дать психологическую характеристику личности, ее темперамента, способностей, характера;

• интерпретировать собственные психические состояния, владеть простейшими приемами психической саморегуляции, осознавать закономерности межличностных отношений в быту и организованном коллективе;

• знать формы, средства и методы психологической деятельности;

• владеть элементарными навыками анализа учебно-воспитательных ситуаций, определения и решения педагогических задач в трудовом коллективе»[7].

В основе теоретических концепций истории психологии лежат модели психики и поведения, связывающие те или иные свойства, проявления личности с теми или иными причинами,

факторами; то или иное объяснение поведения и попытки его прогнозировать[8].

Природа, причины, следствия, механизмы психических проявлений всегда интересовали человечество. Представление о том, что в человеке живет нечто, отличное от тела, связанное с дыханием (душа), возникло в глубокой древности.

Причины различий в подходах к пониманию сущности, роли, проявлений человеческой души, причин и факторов поведения человека заключаются в различии взглядов такого характера:

1) что определяет и в какой степени человеческие качества и свойства души – биологическое или социальное, т. е. получает ли что-то человек по наследству, от природы, это некая программа, заложенная в нем, или продукт его индивидуального развития, формирования в среде себе подобных;

2) что является или что можно считать индикатором психических свойств, явлений: поведение, деятельность или что-то иное. На этот счет существуют разные объяснительные принципы;

3) отдельно ли от мозга существует душа, или это – единое целое; есть ли мировая душа, всеобщая идея, всеобщность души;

4) от чего происходит душа: от Бога или от природы, что это – свойство материи или богоданность.

Физиология установила связь психических проявлений с деятельностью мозга, нервной системы в целом. Сеченов открыл наличие рефлекторной дуги. Он считал, что образы, мысли, ощущения, идеи – отдельные моменты целостных рефлекторных актов. Психические процессы играют высшую регулирующую и сигнальную роль.

Медицинская психиатрическая практика показала связь духовного и соматического, когда изменения в одном могут приводить к изменениям в другом. Эти данные отвергали схемы механицизма и дуализма.

За объяснениями обращались и к данным, полученным в результате исследований животного мира, особенно после открытия теории происхождения и эволюции видов Ч. Дарвина (зоопсихология, биопсихология).

Приверженцы тех или иных теорий, подходов по-разному объясняют причины поведения, в том числе девиантного, и дают интерпретации его проявления и рекомендации по его коррекции (табл. 1.3). Однако сейчас преобладает так называемый «эклектический» подход, когда достижения одних школ и научных течений используются системно, комплексно; всегда имеют место попытки вскрыть первопричину психического явления, его основу, компилируя методы в интересах позитивного

результата. Системный подход является основным методологическим подходом и в психологии.

Таблица 1.3

Сравнительные характеристики психологических теорий поведения человека

Концепция психологии	Факторы поведения	Проявление в трудовой среде, в организации
Психоанализ. З. Фрейд	Борьба «высокого и низменного» в сознании человека, влияние детских и сексуальных переживаний, комплексов	Методы психологической защиты, психоанализ как способ выявления причин поведения и психического состояния, «психологические игры», необходимость индивидуального подхода к каждому работнику

Психоанализ. К.-Г. Юнг	Коллективное бессознательное, типы личности и их связь с поведением. Поведение есть результат борьбы противоположностей в структуре личности. Типология характера имеет два основания: экстравертная и интровертная установки, с одной стороны, и преобладание в системе психических функций индивида мышления, чувства, ощущения или интуиции, с другой	Типология личности Майерс–Бриггс, соционика и на их основе прогнозы поведения и объяснение поведения
Гиппократ, И. П. Павлов	Влияние «превалирующей» жидкости в организме на поведение, влияние типа нервной системы на поведение	Объяснение поведения особенностями темперамента
Клиентоориентированная психология. К. Роджерс	Недирективная психология, методы влияния, основанные на самопознании и достижении клиентом понимания происходящего, на обучении клиента методам самоанализа, рефлексии, саморазвития. Терапевт должен сопереживать пациенту, выступать в качестве «второго Я», а ответственность за решение и его последствия лежат на самом пациенте, он должен понять свою проблему и принять решение. Человек — не марионетка в руках судьбы, комплексов, подсознания, а субъект, который стремится стать самим собой в любых условиях. Главный мотив — мотив роста, который реализуется только в условиях доброжелательности, сочувствия со стороны других. Истинная самооценка — внутри человека, но социальные нормы и правила ее искажают. Разрыв между самооценкой и оценкой окружающих при отсутствии гибкости, адаптивности с обеих сторон может привести к искаженному восприятию реальности или занижению самооценки, к невротическому конфликту. Эмпатически настроенный психотерапевт должен помочь клиенту снять рассогласование, стать более гибким, лучше сохранять душевное спокойствие, целостность, здоровье личности. Такого подхода требуют отношения учителя и ученика, воспитателя и воспитуемого и др.	Консультации по процессу, вместо методов принуждения — методы обучения самоанализу и анализу среды

Психоанализ. А. Адлер	Бессознательное стремление к самосовершенствованию, борьба с комплексами должна идти за счет самосовершенствования. Выбор пути развития зависит от воспитания	Воспитание, формирование условий для развития и саморазвития личности в организации (с учетом целей организации)
Возрастная психология. Э. Эриксон	Стадии заданы генетически, а результаты кризиса зависят от социальных факторов. Наиболее принципиальным для становления личности является подростковый возраст	Этапы жизненного цикла и периоды кризиса влияют на структуру потребностей, ценностные ориентации, установки и т. п. в мотивационной системе личности
Женская психология. К. Хорни и др.	Влияние гендерных особенностей на личность: ощущения, восприятие, направленность и т. п.	Женское лидерство
Транзактный анализ. Э. Берн	Поведение определяется занимаемыми и воспринимаемыми позициями общающихся сторон	Понять занимаемую позицию, понять позицию партнера по общению, постараться обеспечить дополнительность (соответствие) транзакций
Бихевиоризм. Дж. Б. Уотсон	Поведение людей и животных принципиально происходит по схеме «Стимул–реакция»	Рекламное дело, теория научения, стимулирование работников. Для получения нужной реакции следует подобрать соответствующий стимул
Необихевиоризм. Э. Толмен, Б. Скиннер	Поведение человека является откликом на стимул, но опосредовано личностью. Схема «Стимул–индивид–реакция»	Программированное обучение, теория подкрепления Скиннера, теория ожиданий Врума, индивидуальный подход
Социобихевиоризм. А. Бандура	Овладение новыми формами поведения, социализация происходят не только путем приобретения личного опыта, но и путем наблюдения за опытом и поведением других	Обучение, рекламное дело, объяснение агрессивного и кооперативного поведения, обучающий характер демонстрации насилия

Гештальт-психология. М. Вертгеймер, В. Кёлер, К. Коффка	Поведение зависит от осознания человеком физического и психического мира и своего места в этих мирах. Адекватность восприятия себя и среды определяет психическое состояние, здоровье, норму поведения	Влияние на человека с помощью изменения ситуации, воздействия на его личность, на осознание личностью места своего пребывания «здесь и сейчас»
Гуманистическая психология. А. Маслоу	Личность уникальна, исследования животных непригодны для понимания поведения человека, на поведение человека его внутренний мир влияет сильнее, чем внешний, человек изначально добр, наиболее универсальная человеческая характеристика — креативность, в природе человека — стремление к постоянному саморазвитию, к творчеству, любое воздействие на личность, в т. ч. психотерапевтическое, воспитательное, должно быть непрямым, косвенным. Представления у разных ученых о факторах развития разные	Мотивационные теории, объясняющие поведение человека. Человек стремится к самореализации, к полному развитию и реализации своего потенциала. Форма самореализации — художественное творчество, общение, труд, любовь и т. п.
Когнитивистский подход. Ж. Пиаже	Стремление понять, как человек работает с информацией, что такое «интеллект» и как он формируется	Теории и методы измерения умственного интеллекта, наследуется только функционирование интеллекта, а его формирование проходит стадии сенсомоторного интеллекта (до 2-х лет), конкретных операций (до 12 лет), формальных операций (до 15 лет). Умственные действия — продукт интериоризации первоначально внешних действий. При исследовании формирования интеллекта когнитивисты исключают социально-исторический контекст, процесс обучения

Психотехника	Применение знаний о психике в решении практических задач организаций	Профессиональное и личностное тестирование, психодиагностика, профотбор, профориентация, оценка личностных качеств, научная организация труда, психология труда, эргономика
Деятельностный подход, принцип единства сознания и деятельности. С. Г. Рубинштейн, А. Н. Леонтьев	Сознание не просто проявляется и формируется в деятельности как отдельная реальность, оно встроено в деятельность и неразрывно с ним	Включение того или иного психического процесса в деятельность меняет ее результативность и свойства. Сюжетно-ролевые игры способствуют лучшему усвоению, значимая для человека деятельность способствует ускорению восстановления нарушенных физических функций, включение в совместную деятельность с другими людьми способствует изменению отношения к ним

В любой ситуации человек остается личностью, единством рационального и эмоционального, понимать его поведение и управлять поведением на индивидуальном уровне, реализовать преимущества сложного, но эффективного индивидуального подхода возможно на основе знаний о человеческой психике вообще и дополняя общие знания пониманием специфики поведения и его причин конкретного человека, работника.

1.4. Научные исследования и парадоксы

Парадокс – неожиданное, непривычное, расходящееся с традицией или общепринятой теорией утверждение, рассуждение, вывод, явление.

Артефакт (от лат. ***artefaktum* —** искусственно сделанное) – процесс или образование, не свойственные изучаемому объекту в норме и возникающие обычно в ходе его исследования. К артефактам относят также систематически наблюдаемые явления, не имеющие достаточно оснований для создания на их основе теории.

На путях психологического исследования расставлено множество капканов, очень часто толкающих к ошибочным выводам и интерпретациям, плохо согласующимся с реальными фактами[9]. Ни одна теория не является всеобъемлющей, а исключения не столько подтверждают истину, сколько доказывают ограниченность теории, невозможность описать всю совокупность и разнообразие явлений.

Эффект плацебо (лат. ***placebo* —** понравлюсь) – лекарственная форма, содержащая нейтральное вещество; применяется для изучения роли внушения в лечебном эффекте какого-либо лекарства в качестве контроля при исследовании эффективности новых лекарств. Обнаружен медиками, основан на внушении, оказываемом невольно или преднамеренно врачом или экспериментатором. Эффект плацебо – это эффект в части физиологии, улучшение соматического состояния пациента, вызванное психическими явлениями, процессами.

Эффект плацебо – частный случай **эффекта Хоторна,** исследованного промышленными психологами на предприятиях Хоторна в Чикаго, когда участники эксперимента в ответ на включенность в исследования, на человеческое отношение к ним вели себя так, как, по их мнению, ожидали экспериментаторы.

Эффект аудитории – присутствие других, даже пассивное, влияет на скорость и качество обучения. Тема хорошо разработана в социальной психологии. Принимает двоякую форму: ***эффект социальной фасилитации* —** усиление доминантных (хорошо знакомых, привычных) реакций в присутствии других, и ***эффект социальной ингибиции* —** замедление слабо освоенных действий. Так, опытный мастер повышает качество труда в присутствии публики, а неопытный новичок – ухудшает. Проявления влияния других могут выливаться в формы социальной лености (например, при коллективной ответственности появляются халтурщики,

бездельники, желающие проехать за чужой счет), деиндивидуализации. Социальная психология исследует три модели социального влияния: групповая поляризация, групповое мышление, влияние меньшинства[10].

Эффект Пигмалиона (греческий скульптор, изваявший прекрасную статую девушки и умоливший богов оживить ее для себя), или эффект Розенталя. Так американский психолог Р. Розенталь в 1966 г. назвал явление, когда экспериментатор, убежденный в обоснованности своей гипотезы, непроизвольно действует таким образом, чтобы она получила фактическое подтверждение. Например, бихевиористы игнорировали факты, противоречащие их теории «стимул – реакция»: нелинейность, прерывистость процесса обучения, неадекватность реакции, влияние многих факторов, невсеобъемлемость постулата Уотсона о возможности кого угодно обучить чему угодно.

Эффект первого впечатления – при оценке личности или черт характера человека часто придается наибольшее значение первому впечатлению, а все последующие сведения, противоречащие ему, игнорируются. Предъявление одного и того же списка качеств в разном порядке доказывает большую относительную силу влияния первых характеристик на вторые. Но если между предъявлениями блоков информации есть временной разрыв, то реакция осуществляется на более позднюю информацию. Фундаментальная ошибка атрибуции, или приписывания причин поведения, заключается в игнорировании влияния ситуации, предубеждений, эффекта первого впечатления и гипертрофировании роли личностных качеств (диспозиции).

Эффект Барнума (Ф. Т. Барнум, основатель знаменитого американского цирка, утверждал, что каждую минуту на свет рождается простофиля). Это склонность людей принимать за чистую монету описания или общие оценки своей личности, если эти оценки преподносятся под научным, магическим или ритуальным соусом. Этим пользуются, в частности, астрологи.

Ошибки хиндсайта (феномен «Я это знал»). Тенденция преувеличивать чью-либо способность предвидеть, как все произойдет, демонстрируемая после того, как результат стал известен. Исследования показали: когда люди узнают о результатах эксперимента, они склонны утверждать, что результаты не являются для них неожиданностью[11].

1.5. Ролевое и предпринимательское поведение

Человек играет роли в группе, его поведение зависит от того, насколько он органичен в роли, насколько эта роль ему нравится и удовлетворяет его амбиции, насколько его исполнение роли соответствует ожиданиям других людей, членов группы. Неверное исполнение ролей ведет к конфликтам. Э. Берн считал, что все люди играют в игры, занимая позиции либо родителя, либо взрослого, либо ребенка, и от соответствия ролей друг другу зависит успех в совместной деятельности и взаимопонимание: в частности, интерактивный аспект общения (по Берну) связывает взаимопонимание ролей и статусов общающихся с продуктивностью или конфликтностью общения.

Немаловажно понимание таких присущих национальным культурам явлений, как диффузия и сочетание ролей. Так, в российской культуре принято роли бытовые связывать с ролями трудовыми и определять поведение с учетом обеих сфер: на работе мы ищем тех, с кем у нас есть бытовые (по жизни) контакты, и ждем от них услуг, помощи, лучшего понимания, льгот. Но в США имеет место специфика ролей, отделение роли, исполняемой на работе, от роли, исполняемой в быту: переходя из ситуации «на работе» в ситуацию «на отдыхе», люди как бы переходят из спектакля в спектакль, не принимая во внимание условий и результатов исполнения ролей в другом спектакле. Получив нагоняй от начальника, работник вечером общается с ним совершенно спокойно и раскованно, не помня зла, причиненного на работе. Хотя такое поведение представляется идеализированной схемой, американская деловая культура пытается воспитывать и воспроизводить ее.

Наблюдение за поведением работников при индивидуальном подходе помогает понять склонность и «амплуа» работника и предложить или создать условия для исполнения тех ролей, в которых он органичен, полностью способен раскрыть свои способности и получать удовольствие от игры.

Рассмотрим специфику предпринимательского поведения (конечно, любой предприниматель как живой человек проявляет и другие формы поведения).

Сначала – определение понятия «предприниматель». Общепринятое на Западе определение приводит шведский ученый Б. Карлоф: **«Предприниматель (бизнесмен)** – это человек, способный понять структуру потребностей и сочетать это свое

понимание со знаниями в области управления производством в целях создания благ. Предприниматель способен творчески решать задачи согласования потребностей с производственными ресурсами, располагает капиталом, энергией и несет расходы, необходимые для организации дела (бизнеса)»[12].

Из определения понятия следует, что предприниматель должен иметь представление о рыночной конъюнктуре и уметь ею пользоваться. Говорить о наличии общих для всех предпринимателей черт, задатков, способностей можно после того, как мы рассмотрим некоторые формы и направления реализации предпринимательского поведения, его модели.

Инвестиционная модель предпринимательского поведения **—** это разработка и внедрение на свой страх и риск венчурных инвестиционных проектов, что в настоящее время в нашей стране не кажется оправданным.

Инвенторная модель — продвижение или продажа «ноу-хау» – собственного или клиента.

Организационная модель — организация реализации каких-либо идей, нестандартных решений, обеспечение проекта нужными видами ресурсов, организация коммуникаций, взаимодействия.

Посредническая модель — выступление в роли арбитра, посредника с получением комиссионных (на основе уникальной информации о потребностях и возможностях сторон).

Аквизиционная модель — аккумуляция и концентрация каких-либо ресурсов для запуска в оборот в благоприятное время.

Коммерческая модель — создание новых каналов обмена товаров, услуг, информации.

Консалтинговая модель — обеспечение нуждающихся профессиональной поддержкой по широкому кругу проблем.

Конъюнктурно-игровая модель — манипулирование, комбинирование ценовой и иной конфиденциальной информации.

Еще раз обратим внимание на реальное предпринимательское поведение, которое уникально в силу уникальности личности предпринимателя и в разное время содержит сочетание различных форм. Общепризнано, что предприниматель – человек, способный рисковать, мобильный, гибкий, стрессоустойчивый, умеющий, по Киплингу, «…поставить в радостной надежде на карту все, что накопил с трудом, все проиграть и нищим стать, как прежде, и никогда не пожалеть о том…».

Французское агентство провело исследования в Америке и формализовало модели, типичные для предпринимателей и

менеджеров[13].

Предприниматель: стремление к независимости, опора на собственные силы; не боится грязной работы, может заменить любого работника; схватывает суть дела, а не структуру управления (не отношения); обращает внимание прежде всего на технологии и рынки (например, у японцев главное – научные исследования и разработки, рынок, финансы, а потом производство); предпочитает скромный риск, основанный на расчете, готов инвестировать большие суммы (дающие отдачу); наиболее высоко ценит свою независимость, не обращает особого внимания на символы и аксессуары своей деятельности (быть, а не казаться); неудачи для него – уроки; ориентируется на собственное мнение; плохой семьянин, отдающий себя целиком делу. Предприниматель ориентирован на деятельность, результаты которой проявляются во внешней по отношению к созданной им организации среде, хотя должен заботиться о формировании эффективной материальной и социальной внутренней среды. В этом смысле он – антрепренер.

Классический менеджер мотивирован прежде всего стремлением к продвижению по службе и власти; умеет делегировать полномочия, руководить группой, что и занимает почти все его время; главным считает профессиональное управление; в первую очередь обращает внимание на атмосферу, царящую в фирме; очень осторожен; для него имеет большое значение символика его положения: качество офиса, этаж и т. п.; стремится избегать ошибок и неожиданностей, поражение признает в самом крайнем случае, в самый последний момент; соглашается с теми, кто имеет власть, свое решение принимает, узнав мнение патрона; хороший семьянин.

Менеджер ориентирован на деятельность, результаты которой проявляются скорее во внутренней среде организации, он обеспечивает решение задач, устанавливаемых предпринимателем. Менеджер, мыслящий категориями интересов организации, полностью воспринявший цели предпринимателя как свои, связавший свою судьбу с судьбой организации, может вести себя, как предприниматель внутриорганизационного масштаба, проявлять творческий подход, инициативу, стремиться к разумному риску, и в этом смысле считается интрапренером.

Различия в мотивации могут привести к мошенничеству со стороны классических менеджеров по отношению к предпринимателю: саботажу инновационных и рискованных идей, выдвигаемых предпринимателями и акционерами, присвоению значительной доли прибыли, злоупотреблению своей компетенцией в ущерб будущему компании и ее хозяев.

Поскольку взаимоотношения общества и государства представляются многим как противоречивые, как конфликт интересов, в общественном мнении выявляется характерная, но пагубная тенденция: многие социальные группы одобрительно воспринимают попытки обмана государства и его органов, чаще всего налоговых служб. Сокрытие доходов принимает иногда форму рискованной игры с налоговой инспекцией.

В этих условиях при прочих равных качествах (образование, опыт, интересы и т. п.) фирма предпочитает принимать на работу человека с имиджем честного, добропорядочного, законопослушного гражданина с высоким и позитивно направленным нравственно-мотивационным потенциалом. Граждане также предпочитают иметь дело с организациями, у которых позитивный имидж.

1.6. Девиантное поведение, мошенничество, саботаж

Отклоняющееся (девиантное) поведение[14] – форма дезорганизации поведения индивида в группе или категории лиц (девиантов и делинквентов, т. е. нарушителей и правонарушителей) в обществе, обнаруживающая несоответствие сложившимся ожиданиям, моральным и правовым требованиям общества. В отличие от индивидуальных расстройств поведения отклоняющееся поведение подлежит социальным санкциям. Слабые и случайные формы отклоняющегося поведения, связанные с нарушением порядка взаимодействия между людьми (оплошности, ошибки, срывы, ложь, обман, грубость, умолчание, бездействие, халатность и др.), фиксируются общественным вниманием и корректируются непосредственно и ситуативно участниками взаимодействия. При этом имеют значение правила вежливости, сохранения достоинства личности, юмор, контроль над психологической агрессивностью. Обычно слабые формы отклонений носят открытый, непроизвольный характер и приписываются не столько субъектам поведения, сколько ситуации, обусловившей дезорганизацию поведения. Устойчивые формы отклоняющегося поведения, прежде всего аморальное и противоправное поведение, в зависимости от их социальных последствий вызывают ту или иную меру осуждения, наказания и мобилизации общественных сил для восстановления порядка и устранения предпосылок дезорганизации в будущем. Причины устойчивых форм (аморализм, правонарушения, преступность) составляют предмет изучения в социологии преступности и в криминологии. Обратим внимание на термины.

Чем и как определяется различие между понятиями девиантного и делинквентного поведения? Будем считать, что девиантное поведение – нарушение правил, норм социумов любого уровня в любой степени, включая нарушения закона, а делинквентное – нарушение норм права, закона.

В организации, где люди добровольно объединяются для достижения совместными усилиями общеорганизационных и одновременно личных целей, действуют многочисленные правила, нормы, предписания (письменные и устные, организационные и групповые), без которых недостижимы совместные результаты. Их нарушение, естественно, вызывает сбои в деятельности организации, вредит ей. Формы поведения, связанные с нарушением норм, предписаний, дисциплинарных

рамок, называются ***деструктивными формами*** поведения[15]. Разновидностей деструктивных форм поведения довольно много. При несоблюдении норм права мы говорим о противоправном поведении. Обычно проявления такого поведения должны преследоваться по закону. Часто встречается административно-управленческая форма деструктивного поведения в отношении организации и общих целей: злоупотребление в личных целях своими правами и полномочиями, невыполнение прямых обязанностей. Если человек просто не на своем месте, некомпетентен, его поведение дисфункционально. Социологи выделяют эгоистическое, индивидуально-целевое и групповое деструктивное поведение (групповой эгоизм). В противовес инновационному часто проявляется консервативное поведение. Сложнее распознать имитационное поведение, когда истинные эгоистические цели камуфлируются псевдоактивностью. Некоторые работники реализуют на предприятии свои асоциальные привычки и склонности, демонстрируют осуждаемые обществом формы поведения; в этом случае можно говорить об отклоняющемся, девиантном поведении.

Мошенничество – в уголовном праве преступление, заключающееся в завладении чужим имуществом (или в приобретении прав на имущество) путем обмана или злоупотребления доверием[16].

Многие организации страдают от мошенничества своих же сотрудников и клиентов. Массовые случаи мошенничества со стороны сотрудников организации являются критерием неблагополучия, отсутствия преданности работников, которые не воспринимают цели организации как свои и видят в организации только источник получения доходов.

В России в период перехода к рынку мошенничество превратилось в своеобразный вид игры граждан, бизнеса, государства (точнее, тех, кто решил, что может его представлять). Одних только средств, сгинувших в недрах финансовых пирамид, офшорных зон, в форме уклонения от налогов, просто похищенных при попустительстве представителей государства, хватило бы на полную модернизацию народного хозяйства.

По мнению американских ученых, существует так называемый «треугольник мошенничества»[17]. Авторы исходят из того, что каждый человек способен совершить мошенничество, нужно только, чтобы он оказался в соответствующей ситуации. Вспомните, был ли в вашей жизни хотя бы один случай, когда вы проехали в общественном транспорте без билета? Три элемента, образующие в совокупности треугольник мошенничества и определяющие мотивацию и возможность для его совершения,

представляют собой:

1) давление внешних обстоятельств; 2) возможность совершить и некоторое время скрывать акт мошенничества; 3) способность оправдать это действие (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Треугольник мошенничества

Виды давления внешних обстоятельств, вынуждающие идти на мошенничество, могут быть разбиты на четыре группы:

1) финансовое давление, обусловленное жадностью, жизнью не по средствам, большими долгами, болезнью близких или самого сотрудника и, как следствие, большими счетами за медицинское обслуживание, отсутствием денег на счете, большими финансовыми потерями, неожиданной потребностью в деньгах;

2) давление пороков и пагубных пристрастий (приверженность к азартным играм, наркотикам, алкоголю, дорогим сексуальным удовольствиям);

3) давление обстоятельств, связанных с работой (кажущаяся недооценка своих успехов, чувство неудовлетворенности от работы, боязнь ее потерять, невыдача премиальных, ощущение несправедливости в оплате);

4) прочие виды давления (муж или жена настаивает на более шикарном образе жизни, желание досадить всей системе, совершить «идеальное» преступление).

Как видим, обстоятельства могут быть вызваны причинами психологического характера, т. е. особенностями личности сотрудника, физиологическими факторами (нарушение здоровья), социальными обстоятельствами (влияние других людей), экономическими и даже политическими обстоятельствами (дефолт, падение котировок ценных бумаг, крах банка, фирмы, антисоциальные аспекты политики государства).

Возможность совершить мошенничество, скрыть его и избежать наказания проистекает из следующих факторов:

1) отсутствие или недостаточность мер контроля, позволяющих предупредить или выявить мошенничество;

2) невозможность или неспособность оценить качество выполненной работы;

3) отсутствие производственной дисциплины, нарушение принципа неотвратимости наказания;

4) предоставление искаженной или недостаточной информации, наличие у злоумышленника большей информации, чем у жертвы;

5) равнодушие к происходящему со стороны начальства и / или коллег;

6) особая уязвимость жертв мошенничества – пожилых или больных людей;

7) отсутствие ревизий и (или) аудиторских проверок, позволяющих своевременно вскрыть факт мошенничества.

Организация в целях профилактики мошенничества обычно стремится создать систему специальных контрольных органов, чтобы обеспечить:

1) своевременное выявление обстоятельств, способных толкнуть работников на мошенничество;

2) систему контроля над бухгалтерией и финансами;

3) реализацию методов проведения контрольных проверок на рабочих местах;

4) формирование честности, воспитываемой на положительных примерах поведения руководства и на базе адекватной оценки результатов, разработки и выполнения кодексов чести, правильной оценки кандидатов в процессе приема на работу и т. п.

Однако в случае принятия таких мер возникает опасность формирования атмосферы всеобщей подозрительности, тотальной слежки, доносов, наушничества, нарушения возможности коллективной и творческой работы (такая работа базируется на доверии, единстве целей и взаимопонимании), снижения уровня лояльности фирме.

Самооправдание – также чисто психологический фактор. Оно связано с ощущением несправедливости, обиды на фирму, которая якобы задолжала работнику за переработку, не оценила его труд по достоинству, с попытками представить кражу как временный заем. При этом работник приводит объяснения типа «от этого никому хуже не будет; это направлено на благие цели; это необходимо для сохранения репутации честного кредитора и бизнесмена; все так делают; на моем месте так поступил бы

каждый; глупо было не воспользоваться случаем; правительство (руководство) транжирит деньги, а я должен платить; все воруют; мне нужнее» и т. п.

В качестве форм **саботажа**[18] рассматривается деятельность, которая снижает качество и количество производимой продукции и услуг, например забастовки, go-slows (замедление темпов, работа с повышенной осмотрительностью), абсентеизм (отсутствие на рабочих местах, прогулы под разными предлогами), работа без энтузиазма, «строго по правилам», порча оборудования и продукции, рестрикционизм (искусственное ограничение работниками по сговору выработки, производительности труда) и т. п. В общем виде саботаж может быть концептуально определен как преднамеренное действие или бездействие, которое повлекло за собой повреждение, уничтожение или разрушение некоторых аспектов среды, окружающей рабочее место, включая имущество, продукцию, процессы или репутацию организации.

«С расцветом луддизма в Англии в начале XIX в. связаны самые известные в истории промышленности случаи саботажа. В марте 1811 г. под покровом ночи банда исстрадавшихся и взбешенных рабочих разрушила более 60 ткацких станков в деревне Арнольд, Ноттингемшир. К декабрю 1811 г. разрушители ткацких станков действовали в некоторых других графствах Великобритании; под угрожающими письмами, отправленными работодателям, они подписывались именем “Нед Лудд”. Эта подпись была переделкой имени лейчестерского парня Неда Лудлема, который, когда отец приказал ему привести в порядок нити на ткацкой раме, взял молоток и разбил ее вдребезги»[19]. Подобные случаи могут встречаться и сейчас. Может ли руководитель, узнав об аварии дорогостоящего оборудования, с точностью сказать, было ли это результатом износа или разрушения детали или следствием халатности или злого умысла обиженного на него работника? Зачастую имеет место саботаж в виде постоянной потери запасных частей, материалов и оборудования, поломки инструментов и механизмов.

В век мощных машин и высоких технологий саботаж может быть особенно пагубен, потому что зачастую только немногие эксперты действительно разбираются в системах, с которыми они работают.

Саботаж – это не только действия «безумного саботажника», он может быть рассмотрен как рациональный ответ на эксплуатацию, недостаток контроля и систематическую несправедливость.

Основные микропричины саботажа представляются

связанными с борьбой за контроль непосредственно на рабочем месте. На основании современного обзора исследований на тему саботажа Дж. Джермаер выделяет 18 отдельных причин. Можно назвать следующие специфические факторы, чаще всего ассоциируемые с саботажем, объектом которого являются продукция и машины:

1) скучная, монотонная и утомительная работа, не дающая пищи уму, не развивающая. Большинство исследователей при объяснении причин возникновения саботажа делают ссылку на этот фактор;

2) желание взять под контроль время, самостоятельно распоряжаться им;

3) рост нормы выработки, осуществляемый «сверху», без участия работника в обосновании их пересмотра, или другие изменения в характере работы (упоминаются несколько реже);

4) отказ производить плохо спроектированные, ненужные изделия (отсутствие значимости работы);

5) понижение профессионального статуса (низкий престиж работы);

6) назначение на опасную работу;

7) чрезмерно строгая дисциплина;

8) медленное рассмотрение или отклонение жалоб;

9) конфликты с непосредственными руководителями;

10) низкая заработная плата;

11) половая дискриминация.

Таким образом, саботаж осуществляется обычно как способ противодействия угнетающим условиям занятости и чувству бессилия, что придает ему качества тактики и стратегии, несовместимые с общепринятым образом «безумного саботажника».

Формой вынужденного негативного поведения трудового коллектива, направленной на защиту своих трудовых прав, является, как уже упоминалось, забастовка, организационно-правовые аспекты которой прописаны в разделе XIII Трудового кодекса РФ.

Социальные санкции (от лат. ***sanctio* —** ненарушимое, строжайшее постановление) – это оперативные средства социального контроля, выполняющие функции интеграции общества, социальной группы, социализации их членов и применяемые к членам за конкретные социальные действия. Различают позитивные (поощрение за одобряемые, желательные действия) и негативные (наказания за неодобряемые, нежелательные действия) санкции. Квалификация действий зависит от типа общества, группы и непосредственно

определяется господствующими в них ценностными ориентациями и нормами. Одни социальные санкции строго регламентированы, формализованы и применяются полномочными органами и лицами (например, правовые), другие являются неформальными, применяются активными членами общества, группы (например, моральные). Как и система социального контроля в целом, социальные санкции структурированы по уровню общности и сферам действия. На уровне общества формируются обобщенные санкции, обладающие максимальным престижем и объемом влияния. На более конкретных уровнях действуют санкции, зависящие от особенностей соответствующих институтов, профессий, организаций, ячеек общества. Все виды санкций образуют некоторую систему; действие каждой из них зависит от других санкций и от ряда факторов социальной среды[20] (например, стиль руководства, соответствие силы санкции и значимости поступка, самовосприятие, самооценка, нравственный потенциал группы и т. п.).

1.7. Экономике-психологический подход в организационном поведении

Как самостоятельная область психологического знания, экономическая психология начала формироваться в первой трети XX в., хотя первые исследования были опубликованы несколькими десятками лет раньше. Одна из первых работ по экономической психологии, изданная в конце XIX в. в Германии Г. Мюнстербергом (1863–1916), вскоре была переведена на русский язык.

В современных необихевиористских исследованиях понимание подкрепления в научении имеет акцент на роли вознаграждения, удовольствия и т. д. В социальной психологии такая точка зрения – доктрина психологического гедонизма – обычно рассматривается в русле экономико-психологического направления при обсуждении поведения так называемого «экономического человека».

Классическая модель экономического человека предполагала его независимость от других действующих на конкурентном рынке субъектов, рациональность его решений, обладание полнотой информации о ситуации, в которой он действует, удовлетворяя свои потребности, стремление к максимизации своей выгоды.

Ключевой фактор модели экономического человека – рациональная максимизация собственной выгоды. Это допущение используется в экономических теориях и практике – от расчетов поведения индивида до рецептов экономической политики. При нерациональном поведении субъект должен был бы исключаться из расчетов экономистов как аномалия. В психологии бихевиоризма поведение экономического человека рассматривается как функция вознаграждения.

Одна из попыток приложения бихевиоризма к анализу групповых процессов принадлежит Д. Тибо и Дж. Келли (1905–1966) и известна как теория диадического взаимодействия. Суть подхода состоит в следующем. Всякое межличностное отношение – это взаимодействие. Для анализа преимущественно берется взаимодействие в диаде. Основная посылка анализа заключается в утверждении того, что взаимодействие в диаде наиболее вероятно будет продолжаться и позитивно оцениваться, если участники его в результате имеют выгоду. Эту основную посылку нужно понимать следующим образом. Во-первых, авторы объясняют социальное взаимодействие в терминах «исходов» –

вознаграждений и потерь (издержек) каждого из участников взаимодействия. Исход всякого взаимодействия рассматривается как некий шаг, резюмирующий получаемые вознаграждения и понесенные потери. Во-вторых, по их мнению, взаимодействие будет продолжаться, повторяться, только если его участники подкрепляются, если вознаграждения превосходят потери. Авторы предполагают, что взаимодействующие стороны зависят друг от друга в достижении позитивных исходов. В качестве независимых переменных выступают возможности взаимного контроля, которыми обладают члены коллектива. Считается, что контроль опосредуется способностью влиять на другие исходы, такие как вознаграждения, платежи, подкрепления и полезности. В качестве зависимых переменных выступают нормы, роли, власть. Позитивные платежи в социальной интеракции могут быть материальными или же психологическими (выигрыш в статусе, власти и т. д.).

Основным техническим приемом, используемым Д. Тибо и Дж. Келли в анализе, является матрица исходов. Она составляется таким образом, что в таблицу заносится весь возможный репертуар поведения каждого участника взаимодействия.

> Примером использования матрицы является так называемая «дилемма двух заключенных». Она иллюстрируется историей о двух подозреваемых, совершивших совместно несколько преступлений разной тяжести. Их по отдельности допрашивает окружной прокурор. Оба виновны, однако у прокурора нет доказательств этого. Поэтому, если ни один из них не признается, каждый получит незначительный срок (например, по два года тюрьмы). Если один из преступников окажет помощь следствию и сознается во всем, в то время как его напарник будет молчать, первого освободят от наказания, а напарник получит полный срок – 12 лет тюрьмы. Если признаются оба, то они получат небольшое сокращение срока и будут приговорены к 10 годам. Оптимальной для обоих преступников была бы стратегия молчания. При возможности договориться и уверенности, что договоренность будет исполнена партнером, каждый получил бы всего по два года тюрьмы. Однако чтобы минимизировать свой срок, большинство признается, хотя обоюдное признание приводит к более суровому сроку, чем обоюдное непризнание. Американские психологи объясняют это особенностями восприятия

степени и цены риска, субъективной интерпретацией ситуации и ожиданий в отношении другого, негативным представлением о другом человеке (он сознается первым). При каждой заранее выбранной вторым игроком стратегии первому выгоднее обособиться (так как он эксплуатирует готовность к сотрудничеству второго игрока или защищает себя от эксплуатации с его стороны). Тем не менее в том-то и вся проблема: не сотрудничая, обе стороны получают гораздо меньше, чем в случае, если бы они доверяли друг другу и извлекали взаимную выгоду. Эта дилемма зачастую загоняет участников в психологическую ловушку, когда оба осознают, что могли бы взаимно выгадать, но, не доверяя друг другу, настаивают на отказе от сотрудничества.

Дилемма заключенного заставляет людей объяснять свое поведение ситуацией, а поведение партнеров – их личностными свойствами («Я должен защититься от конкуренции, а они просто жадные, не заслуживают доверия»); часто мотивы поведения меняются (сначала – желание получить легкие деньги, затем минимизировать потери, а потом – сохранить лицо и избежать поражения). Кроме того, при движении к цели человек может получить удовлетворение не одной потребности (осознаваемой как цель), а нескольких, ценность которых воспринимается как равная или сравнимая с целевой. Например, удовольствие поторговаться может рассматриваться как ритуал, существенно влияющий на окончательную цену.

Принятое решение может быть необязательно максимально выгодным: существует так называемый «экономический альтруизм», самая распространенная форма которого – благотворительность. Индивидуальная выгода может рассматриваться как функция не одной, а минимум двух переменных: полезности для себя и полезности для других. Последняя зависит от степени близости субъектов, прежде всего – родства.

Одним из самых первых и важных выводов западных ученых в русле экономико-психологического подхода было открытие того факта, что на принцип максимизации выгоды разрушительным образом влияют особенности коллективного действия и влияния. В социальной психологии М. Шерифом сформулирована концепция достижения экстраординарных целей, когда некоторые сверхцели могут быть достигнуты только в результате

психологического взаимодействия субъектов и готовности пожертвовать личной выгодой и групповым фаворитизмом («Всем будет хорошо, когда каждый поймет, что делать добро другим – самое лучшее для него самого»). Неэффективность «экономического эгоизма» доказывает психологическая игра Джулиана Эдни «Гайки» (или «Орешки»):

На блюде имеется 10 гаек. По условию, участникам игры следует набрать как можно больше гаек, причем им известно, что через каждые 10 секунд количество оставшихся гаек будет удваиваться. Очевидно, что если участники игры проявят выдержку и дождутся увеличения числа гаек на блюде, каждый из них теоретически сможет набрать больше. Однако практика показала, что в 65 % случаев все гайки расхватывались участниками именно за начальные 10 секунд. Сказывается ситуация конкуренции, спешки, а также нежелание сначала подумать и только затем принимать решение в условиях сотрудничества. (Если бы участники спокойно посидели 30 секунд, они получили бы в распоряжение 80 гаек.)

Механизм принятия человеком решения включает фактор психологической инерции. Например, подготовка к переговорам позволяет повысить эффект от них, но представляется чересчур трудоемкой, вызывающей и психологические затраты. Американские психологи пришли к выводу, что при определенной точке равновесия дополнительный прирост затрат, в том числе и психологических, ведет лишь к ухудшению результата (при подборе персонала, когда претендентов слишком много, будет отобран далеко не лучший).

В контексте проблемы, как совместить благополучие индивидов (включая их право преследовать свои личные интересы) и благополучие общества в целом, социальные психологи используют лабораторные игры, показывая, каким образом позитивно мыслящие люди попадаются в ловушку взаимно деструктивных стратегий поведения.

Американский психолог Д. Майерс предлагает учитывать на практике проявления особенностей коллективного действия и влияния путем следующих решений социальных дилемм.

1. Регулированием: принятием законов, соглашений, служащих общему благу, а также ограничением индивидуальных свобод. Так, игроки в «гайки» могут согласиться брать не более 1 или 2 гаек каждые 10 секунд, отдавая остальные «в рост», либо избрать лидера, который будет выдавать каждому его долю.

2. Уменьшением размеров группы: в малых сообществах человек чувствует себя более ответственным и эффективным, в большей степени идентифицирует свой успех с успехом группы.

3. Увеличением числа коммуникаций между людьми: обсуждение дилеммы повышает групповую идентичность, часто усиливает озабоченность.

4. Посредством изменения выигрышей, когда изменяется матрица игры, чтобы сделать более выгодным сотрудничество и менее выгодной эксплуатацию.

5. Посредством апелляции к альтруистическим нормам: повышение личной ответственности за других в малых группах повышает альтруизм, но это не играет существенной роли на уровне больших групп, например нации.

Тема 2
Личность и организация

2.1. Личность и факторы ее поведения в организации

2.2. Психические состояния и успех в деятельности

2.3. Методы исследования личности

2.4. Модели трудового поведения и методы управления людьми в организации

2.5. Модель трудового потенциала

2.6. Популярная модель личности Майерс – Бриггс

2.7. Понятие организации, модели организаций и их влияние на поведение людей

2.8. Положение на рынке, организационно-правовые формы и их влияние на поведение организации и сотрудников

2.9. Патологии организаций

2.10. Формирование лояльности работников организации

Рассмотрение взаимодействия личности и организации может быть продуктивным, если достигнута терминологическая определенность в части основных понятий и их значений, смысла, содержания. Очевидно, что в большинстве случаев индивидуальность и уникальность каждого, обсуждающего эту тему, с большой степенью вероятности предполагает и уникальность модели, образа обсуждаемых субъектов (личности и организации) и характера их взаимодействия, взаимовлияния. Прежде чем исследовать тему, нужно определить понятия.

О личности можно говорить, имея в виду, например, какую-либо из следующих моделей: психологическую, социологическую, медицинскую, юридическую, в широком смысле, в узком смысле, модель личности в измерениях трудового потенциала, иные модели личности. При этом, даже приняв за основу какой-либо из подходов, не следует думать, что содержание модели, сущность, параметры, характеристики, значимость отдельных аспектов у разных субъектов будет аналогичной.

2.1. Личность и факторы ее поведения в организации

Личность в общественных науках рассматривается как особое качество человека, приобретаемое им в социокультурной среде в процессе совместной деятельности и общения.

Личность в широком смысле слова представителями разных психологических школ определяется по-разному и в основном включает ансамбль психической организации человеческого индивида.

Личность в узком смысле – уровень интегральной индивидуальности, на котором осуществляются самые главные жизненные выборы, принимаются решения, имеющие судьбоносное значение для индивида. Только на таком уровне выявляется подлинная система жизненных ценностей, представление человека о своем жизненном предназначении и смысле существования. Личность в узком смысле – это духовный индивид, живущий в широком контексте культуры и общечеловеческих ценностей, обладающий совестью и честью, убеждениями и идеалами, достоинством, чувством долга и ответственности[21].

В общем виде развитие личности может быть представлено как процесс и результат вхождения человека в новую социокультурную среду. При благоприятных условиях этот процесс включает три фазы: адаптация, индивидуализация и интеграция. Если не удается преодолеть трудности адаптации, возникают конформизм, зависимость, робость, неуверенность. Если нет понимания индивидуальности, то возможно формирование негативизма, агрессивности, подозрительности. Если не устраняется противоречие между стремлением быть особенным и требованиями общности на стадии интеграции, то наступает дезинтеграция и, как следствие, либо изоляция, либо вытеснение личности из общности, либо ее деградация с возвратом на более ранние стадии развития. Интересно исследовать, что происходит с личностью в процессе ее вхождения во власть и как этот процесс развивается для разных личностей, для людей с разным воспитанием, ценностными ориентациями, установками, мотивами и т. п.

Очень важен для возрастного развития личности период отрочества и юности, когда личность начинает выделять себя в качестве объекта самопознания и самовоспитания.

Многочисленны характеристики и свойства, рассматриваемые

и как элементы системы «личность», и как проявления личности, и как внутренние факторы, определяющие эти проявления. В ученой среде существует множество разнообразных точек зрения на понятие и сущность такого сложного явления, как личность, знание которых необходимо каждому человеку и тем более руководителю, пытающемуся оказывать влияние на поведение людей в процессе трудовой деятельности. Попытаемся свести составляющие личности в схему (рис. 2.1)[22].

Психические свойства, или свойства психики, связанные с особенностями нервной системы, отражаются в таких общеличностных характеристиках, как темперамент и общий интеллект.

Психические состояния – разные виды интегрированного отражения воздействий на субъекта как внутренних, так и внешних стимулов без отчетливого осознания их предметного содержания (бодрость, усталость, апатия, эйфория, отчуждение, утрата чувства реальности, скука и т. п.). Психология как наука изучает факты, закономерности и механизмы психики.

Подробно о структуре личности в психологическом аспекте говорится в многочисленных источниках по психологии, социологии, социальной психологии. Мы остановимся на некоторых из характеристик личности, менее освещенных, чем другие.

Направленность личности – это система побуждений, определяющая избирательность отношений и активность человека[23].

Исторически существовали такие точки зрения на генеральные источники активности, на смысл жизни человека: стремление к удовольствиям (гедонизм), исполнение долга (И. Кант), сексуальные влечения (З. Фрейд), «социальные стремления к господству или подчинению» (А. Адлер). Ф. Энгельс писал, что человеком могут двигать материальные интересы, помыслы и страсти, а в конечном итоге – внешние причины, обстоятельства жизни, экономические, моральные и политические отношения. Побуждать человека могут и материальные, и идеальные мотивы.

Направленность личности может определяться совокупностью нижеследующих факторов.

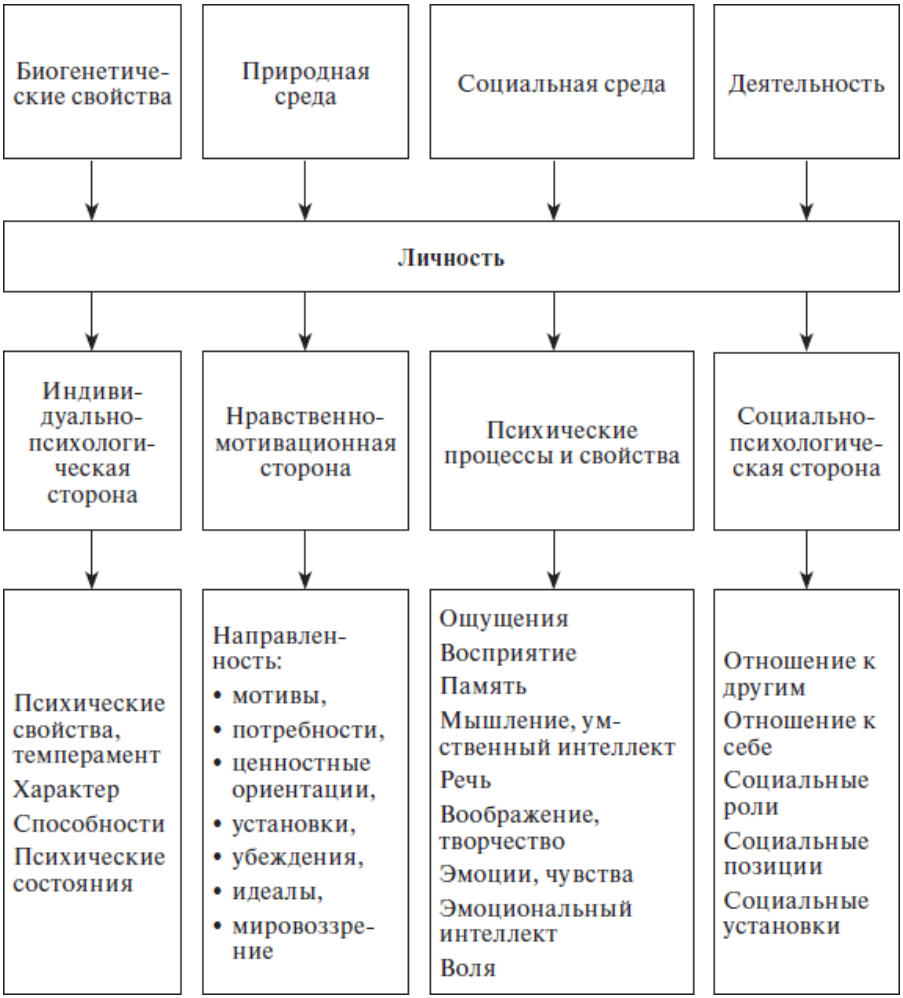


Рис. 2.1. Структура личности

Мотивы – осознанные побуждения к деятельности или поведению. Это внутренние побуждения, вызываемые неудовлетворенными потребностями, интересами, убеждениями и т. п. Мотивы формируются в сознании человека (в отличие от стимулов, которые являются внешними по отношению к человеку побуждениями к деятельности. Стимулом в Древнем Риме называли тонкий заостренный шест, которым управляли лошадьми, запряженными в колесницу). При ощущении голода в сознании человека формируется мотив к удовлетворению потребности в еде, и человек проявляет активность, которая может привести его к удовлетворению этой потребности. Желая получить хорошие производственные результаты, организация придумывает стимулы (меняет уровень оплаты труда, обещает

премии, «повесить портрет на доску почета», угрожает увольнением и т. п.). При этом корпорация исходит из того, что предлагаемые стимулы произведут нужное изменение трудового поведения. Чтобы этого добиться, предлагаемые стимулы должны соответствовать мотивам человека, его актуальным потребностям, интересам, ожиданиям и т. п. (правило грамотного стимулирования). Не даст ожидаемого результата обещание морального стимулирования (та же «Доска почета»), если работник хочет получить денежное вознаграждение, и наоборот.

Потребность – испытываемая человеком необходимость в определенных условиях жизни и развития. Выделяют материальные потребности, духовные (когнитивные, т. е. познавательные, эстетические), общественные (общественная деятельность, труд, статус, оценка других, дружба, любовь).

Интерес – избирательное отношение личности к объекту в силу его жизненного значения или эмоциональной привлекательности. Интересы возникают на основе потребностей, но не сводятся к ним: потребность выражает необходимость, а интерес – личную приязнь. Углубившийся или утвердившийся интерес может перерасти в потребность. Виды интересов, как и потребностей, – материальные, духовные, общественные. Непосредственный интерес – к самому процессу деятельности, опосредованный – к результату. Пассивный интерес – созерцательный, активный связан с овладением объектом интереса. Интересы могут быть широкими, глубокими, узкими, различаться по объему.

Мировоззрение – система взглядов на природу, общество и человеческое мышление. Это ядро направленности личности, ее отношения к различным сторонам общественной жизни. Оно же – высший регулятор поведения и действий личности, определяет общую направленность личности, ее целеустремленность, придает стойкость и твердость характеру, сказывается на облике человека, на совокупности особенностей поведения и действий, привычек и наклонностей.

Качество мировоззрения определяется следующими признаками: научность (богатство и глубина знаний, свобода от суеверий, страхов, неуверенности), систематичность и цельность, логическая последовательность и доказательность, степень обобщенности и конкретности (умение за деревьями видеть лес и наоборот), связь с деятельностью и поведением (в отсутствие связи проявляются лицемерие, двойная мораль).

Убежденность – глубокая и обоснованная вера человека в принципы и идеалы, которым он следует в жизни. Идеи должны слиться с чувством и волей; поступки, противоречащие

принципам, невозможны.

Идеал – образ, которым руководствуется личность в настоящем и который определяет план самовоспитания. Имеют место два типа отношения к идеалу: созерцательное и деятельное.

Ценностная ориентация – избирательное отношение человека к материальным и духовным ценностям, система его установок, убеждений, предпочтений, выраженная в поведении.

Интеллект[24] (умственный) – от лат. понимание, познание, определяется как:

1) общая способность к познанию и решению проблем, определяющая успешность любой деятельности и лежащая в основе других способностей;

2) система всех познавательных способностей индивида: ощущения, восприятия, памяти, представления, мышления, воображения;

3) способность к решению проблем без проб и ошибок, «в уме».

Понятие интеллекта как общей умственной способности применяется в качестве обобщения поведенческих характеристик, связанных с успешной адаптацией к новым жизненным задачам.

Р. Стернберг выделил три формы интеллектуального поведения:

1) вербальный интеллект (запас слов, эрудиция, умение понимать прочитанное);

2) способность решать проблемы;

3) практический интеллект (умение добиваться поставленных целей и пр.).

Ж. Пиаже рассматривал интеллект как высший универсальный способ уравновешивания субъекта со средой (структурно-генетический подход). Основоположник факторно-аналитического подхода Ч. Спирмен выдвинул идею «генерального фактора», рассматривая интеллект как общую умственную энергию, уровень которой определяет успешность выполнения любых тестов.

Ч. Спирмен выявил также «групповые» (механический, лингвистический, математический) и «специальные» факторы интеллекта, определяющие успешность выполнения отдельных тестов.

К числу наиболее распространенных принадлежит также концепция Р. Кеттела о двух видах интеллекта, соответствующих двум выделенным им факторам: текучем и кристаллизованном.

Не меньшую популярность имеет модель Дж. Гилфорда, который выделил три измерения интеллекта: умственные

операции, особенности материала, используемого в тестах, полученный интеллектуальный продукт. Сочетание этих элементов («куб» Гилфорда) дает 120 интеллектуальных факторов, часть из которых удалось идентифицировать в эмпирических исследованиях. Следуя логике Гилфорда, нет оснований считать любого человека, каким бы он ни казался непригодным для исполнения должностных обязанностей, лишенным интеллекта или обладающим малым интеллектом: высока вероятность, что его интеллект лежит в иной плоскости и предрасположен к решению иных задач. Человеку следует помочь определить специфику своего интеллекта и найти соответствующую сферу деятельности.

Заслугой Гилфорда является выделение социального интеллекта как совокупности интеллектуальных способностей, определяющих успешность оценки, прогнозирования и др. в поведении людей. Кроме того, он выделил способность к ***дивергентному мышлению —*** порождению множества оригинальных и нестандартных решений, – идущему одновременно в разных направлениях, отступающему от логики. Напомним, что ***конвергентное мышление –*** логическое, однонаправленное. Именно дивергентное мышление лежит в основе креативности человека – его творческих возможностей, способностей, которые могут проявляться в мышлении, чувствах, общении, отдельных видах деятельности, характеризовать личность в целом и/или ее отдельные стороны, продукты деятельности, процесс их создания. Креативность рассматривается как важнейший и относительно независимый фактор одаренности, который редко отражается в тестах интеллекта и академических достижений. Напротив, она определяется не столько критическим отношением к новому с точки зрения имеющегося опыта, сколько восприимчивостью к новым идеям.

Сегодня большинство исследователей сходятся на том, что общий интеллект существует как универсальная психическая способность. Какой вид памяти, мышления, ощущений, чувств, восприятия и других сложных психологических свойств, качеств, процессов наиболее существен для достижения успеха в конкретном виде деятельности? Это должны определять опытные специалисты.

Американский ученый Д. Гоулман использует концепцию эмоциональных способностей, или эмоционального интеллекта (emotional intelligence), для определения группы навыков, близких по смыслу таким понятиям, как «коммуникативная компетентность» и «социальная компетентность». Эмоциональный

интеллект (выражаемый через ***EQ*** — коэффициент эмоционального развития), согласно Гоулмену, представлен способностями к самоосознанию, саморегуляции или самоконтролю, умением стимулировать других, сопереживать чужим эмоциональным и поведенческим проявлениям (эмпатией) и навыками общения (коммуникативными навыками). В отличие от когнитивного интеллекта, или коэффициента интеллекта ***(IQ),*** который в течение жизни данного индивида не претерпевает особых изменений, эмоциональные способности могут развиваться и совершенствоваться. На деле, как показали результаты ряда исследований, успех организационной деятельности во многом зависит именно от этих эмоциональных способностей менеджеров[25].

Исследования, в течение сорока лет проводившиеся в Калифорнийском университете (Беркли), показали, что успех в той или в иной сфере деятельности, включая фундаментальную науку, зависит прежде всего от ***EQ***, причем степень его влияния на успех вчетверо превышает влияние уровня ***IQ.*** Всемирные же исследования показали, что при найме новых сотрудников компании в 67 % случаев считали самым желательным их качеством именно наличие высоких ***EQ.*** При исследовании двух групп сотрудников консалтинговой компании оказалось, что многие представители (41 %) группы, имеющей высокие ***EQ***, за два года сумели добиться существенного продвижения по службе, в то время как для второй группы (со средним ***EQ)*** этот показатель составил всего 10 %. Помимо прочего, сотрудники с высоким ***EQ*** принесли своей компании в два раза большую прибыль, чем сотрудники с низким ***EQ.*** Вывод совершенно ясен.

2.2. Психические состояния и успех в деятельности

Назовем основные виды психического состояния.

Аффект – кратковременное, бурно протекающее состояние сильного эмоционального возбуждения, возникающее в результате фрустрации или какой-либо иной, сильно действующей на психику причины, обычно связанной с неудовлетворением очень важных для человека потребностей.

Фрустрация – эмоционально тяжелое переживание человеком своей неудачи, сопровождающееся чувством досады, безысходности, крушения надежд в достижении определенной желаемой цели.

Чувство – высшая, культурно обусловленная эмоция человека, связанная с некоторым социальным объектом.

Эмоции – элементарные переживания, возникающие у человека под влиянием общего состояния организма и хода процесса удовлетворения актуальных потребностей.

Научно обоснована связь между успехом в деятельности и уровнем психологического напряжения.

Сейчас в организациях активно используется понятие «драйв» для обозначения такого состояния работника, которое характеризуется энергией, страстью к работе и стремлением добиваться положительных результатов. Управление драйвом включает выявление его источников, управление менеджером собственным драйвом и создание и поддержание состояния драйва у подчиненных. Источниками этого состояния могут быть системные (организационные) факторы, чувство страха и неудовлетворенности потребностей, чувство счастья от удовлетворенности потребностей, от достигнутых результатов, осознание реализации своего потенциала и понимание смысла своей жизни[26].

Закон Йеркса – Додсона (рис. 2.2) – криволинейная колоколообразная кривая, отражающая форму связи между силой эмоционального возбуждения и успехом деятельности человека. Кривая показывает, что наиболее продуктивной бывает деятельность, осуществляемая при умеренном, оптимальном уровне возбуждения (мотивации). Величины степени возбуждения и уровня успеха деятельности имеют индивидуальный характер.

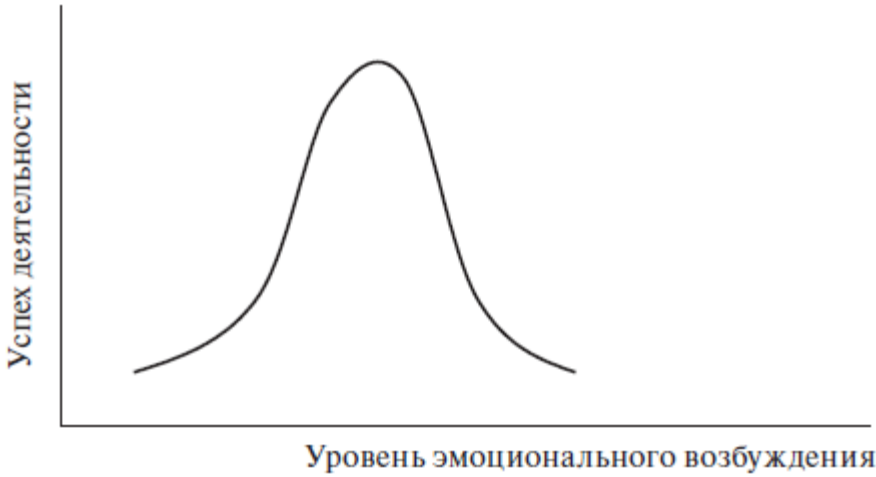


Рис. 2.2. Закон Йеркса – Додсона

На ниспадающем участке кривой может наступить дезорганизация деятельности, поскольку уровень эмоционального возбуждения настолько высок, что позволяет говорить о состоянии стресса.

На основании сказанного выше можно сделать вывод: для обеспечения успеха работник должен быть в состоянии умеренного возбуждения. При чрезмерном волнении не следует ждать позитивных результатов.

Стресс – состояние душевного (эмоционального и поведенческого) расстройства, связанное с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации.

Типы поведенческих реакций на стресс (типы стрессов) показаны на рис. 2.3[27].

Обычно считается, что чем выше человек поднимается по организационной лестнице, тем выше вероятность того, что он подвергнется непомерным уровням стресса. Те же люди, которые выполняют самую рутинную работу, описывают состояние стресса (давления), как нечто, являющееся результатом скуки.

Рис. 2.3. Поведенческие реакции на стресс

Водораздел, который проходит между оптимальным и чрезмерным уровнями давления, за пределами которого человеку приходится изменить свое восприятие ситуации, очень узок. На чрезмерном для человека уровне давления люди так описывают свои ощущения: потеря контроля, неспособность справиться с ситуацией, перегрузки. Та точка, в которой позитивная нагрузка переходит в негативный стресс (дистресс), является индивидуальным показателем для каждого человека. Она зависит от личностных характеристик, восприятия людей, способности человека справляться с давлением ситуации. Если человек оказывается в состоянии чрезмерного стресса в течение продолжительного времени, могут произойти крайне опасные для него последствия.

Непереносимый стресс можно сравнить с убийцей. В исследовании, которое опубликовано в «Personnel Journal» (Журнале исследований проблем персонала), была описана болезнь, которой страдают жители Японии, страны, известной высокой продолжительностью рабочего дня. Это пагубное заболевание известно под названием ***кароши.*** Люди умирают от сильного стресса и от напряжения, вызванного сверхурочной работой. Именно ***кароши*** стало причиной 777 требований компенсации, которые были направлены в 1990 г. в Министерство труда.

В рамках модели К. Купера выделяются шесть источников стресса на работе.

1. Сама трудовая деятельность. Включает в себя рабочее окружение, рабочие часы, сменную работу, командировки, объем работы, а также необходимость успевать за новой технологией. Последний фактор был чрезвычайно характерен для японских должностных лиц.

2. Роль в организации. Сюда входят ролевой конфликт, неопределенность роли, в особенности недостаток ясности, а также ответственность за других людей, которая является частью рабочей роли.

3. Взаимоотношения на работе. Одним из самых стрессовых аспектов рабочей деятельности является построение и поддержание позитивных и поддерживающих взаимоотношений с коллегами, начальниками и подчиненными.

4. Карьерное продвижение. Включает ненадежность работы, сокращение штатов, потерю квалификации, достижение потолка карьеры или же чрезмерное карьерное продвижение.

5. Структура и внутренний климат организации. Эти факторы определяют степень возможности участия индивида в процессе принятия важных для него решений.

6. Взаимоотношения между работой и домашней жизнью. Высокий уровень стресса, получаемый человеком на работе, отражается и на домашней жизни, так как домочадцам сложно обеспечить ему необходимую поддержку. Существует также такое явление, как двойная (дуальная) семейная карьера. В США только 7 % замужних женщин выполняют традиционную роль воспитания детей и ведения домашнего хозяйства, в Великобритании работает 65 % замужних женщин. Исследователи предполагают также, что женатым мужчинам гораздо труднее, нежели замужним женщинам, разделять работу и дом, что ведет к трудностям во взаимоотношениях с собственными детьми.

2.3. Методы исследования личности

Типологии методов определения личностных качеств работников и особенностей ролевого распределения в группе, отношения работников группы друг к другу достаточно многообразны, но наиболее часто выделяют следующие группы методов:

• метод наблюдения (внешнего), состоящий в преднамеренном, систематическом, целенаправленном и фиксируемом восприятии внешних проявлений психики человека. Метод трудоемок и требует значительного времени и специальной подготовки;

• метод самонаблюдения (интроспекции) – наблюдение человека за собственными психическими проявлениями. Обычно выводы, которые делает человек на основе самонаблюдения, субъективны, неадекватны и могут использоваться для анализа самооценки и для ее сравнения с мнением окружающих;

• многочисленная группа личностных опросников (тестов), позволяющих определить различные свойства и качества личности, такие как темперамент, характер, интеллект, склонность к творчеству, мотивы поведения, ценностные ориентации, факторы, влияющие на поведение, и т. п. Эти опросники выявляют стороны личности с помощью анализа и группировки ответов испытуемого, имеющих обычно форму меню (требуется выбрать один из вариантов ответа). Необходимо учитывать, что получаемые данные содержат значительный элемент субъективизма, поскольку ответы дает сам опрашиваемый: на качество ответов влияет и психологическое состояние опрашиваемого во время опроса, и степень фактического знакомства с ситуацией, поведение в которой предлагается охарактеризовать;

• проективные методы, основанные на выводах психологической науки о том, что сознательно или неосознанно субъект переносит, проектирует свои психологические свойства, состояния на внешние объекты, что отражается в интерпретации им того или иного стимульного материала. Профессиональный психолог, психоаналитик или психотерапевт в состоянии распознать за теми ассоциациями, которые вызывает у субъекта стимульный материал (кляксы, картинки и т. п.), особенности его личности, мотивов, ценностей, работу подсознания. При использовании данных методов присутствие опытного профессионала в области психологии обязательно;

• социометрия – метод психологического исследования

межличностных отношений в группе с целью определения структуры взаимоотношений, ролей и статусов членов группы, в том числе выявления неформальных лидеров, психологической совместимости. Есть группа тестов для определения социально-психологического климата в группе, отношения к лидеру, к руководителю, для выявления стиля руководства;

• методы анкетирования, интервью, бесед, позволяющие получить информацию путем ответа на письменные или устные вопросы специалиста. Широко применяются в системе маркетинга при необходимости выявления отношения к труду (например, «Анкета об имеющихся и желаемых полномочиях»), в различного вида социологических исследованиях. Требуют участия специалистов для разработки программы исследования, его организации, проведения и последующей интерпретации результатов.

Существенным фактором выбора того или иного метода, теста являются его валидность (соответствие тому, для чего он предназначен; тест определяет именно то, что и должен) и надежность (тест позволяет получать одни и те же результаты, независимо от количества респондентов и контингента). Многие простые по содержанию и обработке результатов популярные тесты не проходят проверку на валидность и надежность и не могут использоваться в сфере управления персоналом.

Ж. Годфруа[28] указывает на то, что против личностных опросников вообще было выдвинуто много обвинений. Подчеркивалось, что нет убедительных доказательств их надежности и валидности[29], многие пункты имеют очень общий характер, испытуемый часто подпадает под влияние авторитета ученого, разрабатывающего или применяющего тест, и отвечает на вопросы не искренно, а так, как, по его мнению, ждет ученый. На результаты тестирования влияют усталость и беспокойство, некоторые тесты вторгаются в личную жизнь испытуемого, нарушают его «прайвеси» (неприкосновенность частной жизни). Доступность тестового материала позволяет знакомиться с ним заранее и отвечать, по сути фальсифицируя результаты. Многим известны приемы «обмана» тестов, считается, что можно обмануть даже тест «Полиграф», более известный как «Детектор лжи».

Все эти соображения приводят к тому, что тестирование должно рассматриваться только как вспомогательное средство в определении качеств человека, использование тестов возможно только в пакетах, «в батареях», когда данные, полученные одним способом, проверяются при применении другого способа – теста.

Отдельную группу образуют профориентационные тесты. Если для использования личностных опросников на этапе

профотбора или перемещения работника требуется предварительное представление о необходимых качествах и свойствах, а личностные опросники помогают установить наличие качеств, то профориентационные тесты помогают определить сферу деятельности, к которой опрашиваемый имеет расположенность.

Общее замечание: в основе любого метода исследования лежит модель исследуемого явления, разработчиком или сторонником которой является автор метода. Поэтому, например, даже профориентационные тесты измеряют профессиональные тенденции и предпочтения людей в рамках разных групп профессий, направлений интересов, склонностей.

2.4. Модели трудового поведения и методы управления людьми в организации

В деловой сфере проявляется такая модификация поведения, как трудовое поведение. Установление типа или диспозиции типов трудового поведения работника позволяет прогнозировать это поведение на уровне обобщенных, укрупненных характеристик, к числу которых и относится параметр «трудовое поведение». Правда, в этом случае легче ошибиться, чем при более глубоком рассмотрении свойств и качеств личности.

Реальное трудовое поведение обычно включает в себя несколько форм; для целей исследования и классификации полезно детальное рассмотрение каждой из форм. Правильная классификация формы поведения конкретного работника позволяет определить адекватные формы корректировки поведения и повысить обоснованность его прогнозирования. Социологи связывают форму поведения с определенными потребностями и мотивами, а также с ситуацией, поэтому правильная классификация формы поведения позволяет увидеть и его причины, основы.

Целевые формы поведения по определению связаны со стремлением работника к той или иной цели. Первая группа целей связана с трудовыми обязанностями, функциями, исполняемыми на рабочем месте. Форма поведения в этом случае называется ***функциональным трудовым поведением*** и определяется содержанием и организацией труда. ***Целевое экономическое поведение*** связано со стремлением к достижению определенного уровня благосостояния и качества жизни. Считается, что такая форма поведения связана с постоянным сравниванием затрат собственного труда с компенсацией за них. Можно выделить несколько формул такого поведения: одна из них – максимум доходов ценой максимума усилий, другая – минимум дохода при минимуме усилий, третья – максимум дохода при минимуме труда. Достаточно несложно распознать в поведении работника ту или иную формулу и с течением времени принять меры против тех, кто ведет себя по второй, а тем более третьей формуле. В рыночной экономике приемлем, за редким исключением, стиль поведения, основанный на первой формуле.

Выделяют в самостоятельный подвид целевого поведения ***организационное поведение***, которое связывают с реакцией сотрудников на применение различных методов стимулирования, на регламентацию деятельности, нормативные акты,

административные указания, которые обеспечивают достижение целей организации. По сути, это отрегулированная организацией часть поведения, которая позволяет организации получить нужные ей результаты.

Работник, планирующий свою карьеру, профессиональное развитие, рост квалификации с целью перемещения вверх по ступеням иерархии, проявляет ***целевое стратификационное поведение***, т. е. стремится к изменению своего статуса, страты, в которой он пребывает.

Особого внимания заслуживают люди с ***инновационным поведением.*** Им часто приходят в голову нестандартные решения, они постоянно ищут пути к улучшениям в содержании, организации, условиях труда. Не все их предложения могут быть реализованы, но на таких работниках держится прогресс и будущее организации. Это изобретатели, рационализаторы, «пассионарии» (по определению Л. Н. Гумилева). Ценность таких людей исключительно высока, а потенциал непредсказуем. Такое поведение у работников воспитывается в крупных японских, а теперь и в фирмах других развитых стран, например, посредством развития движения за высокое качество, за экономию в рамках кружков качества.

Поскольку каждый из нас хотя бы несколько раз в жизни менял место работы и коллектив, постольку каждому знакомо понятие адаптации к новым трудовым функциям и условиям труда, к новой технологии, технике, к новому коллективу. Мы можем быть конформистами и легко и беспринципно принимать новые условия, можем быть конвенциальными и сложно приспосабливаться к изменениям среды, можем быть неконвенциальными, нонконформистами и всегда оставаться самими собою, не поддаваясь внешнему давлению. В любом случае в ситуации перемен наше поведение – ***адаптационно-приспособительное***, которое способно наложить отпечаток на нашу деятельность и исказить правильное восприятие нас другими.

Устойчивость структуры организации, преемственность ее традиций, обычаев достигается за счет ***церемониально-субординационной*** составляющей поведения. Правила этикета, манера обращения к сотрудникам, начальству, подчиненным как бы воспроизводят культуру организации и ее структурные особенности[30].

Зачастую мы проявляем, а иногда и становимся жертвами так называемого ***характерологического поведения***, когда личные особенности характера, неприкрытая демонстрация своих эмоций, своего психического состояния резко бросаются в глаза и

определяют поведение человека в организации. Часто перед встречей с руководителем мы пытаемся узнать о его настроении, предпочитая не попадать «под горячую руку». Возможно, что начальник с характерологическим поведением не понимает, что он лишает себя своевременного получения важной информации или предложений, поскольку в периоды его дурного расположения духа с ним предпочитают не общаться. Понятно, что у каждого свой лимит эмоциональной устойчивости, но руководитель обязан обеспечивать стабильность деловой атмосферы и коммуникаций в коллективе, иначе делу наносится вред. Руководитель с неустойчивой психикой должен быть признан профессионально непригодным по психологическим качествам.

В сложных условиях взаимодействия работник демонстрирует, как уже говорилось, разные формы поведения и разные их сочетания, что зависит от многих обстоятельств. Часто, анализируя и пытаясь дать определение форме поведения, приходится делать вывод о наличии одновременно нескольких форм поведения, и это естественно: ни одна классификация не в состоянии «разложить по полочкам» все разнообразие людей, особенностей их поведения и причин того или иного поведения. Если же удается выделить доминанту, явно превалирующую форму поведения, становится легче определить причины поведения и подобрать метод его корректировки.

Методы управления – способы воздействия управляющего субъекта на управляемый объект, руководителя – на возглавляемый им коллектив.

Следует различать методы управления и методы процесса управления. Методы управления характеризуют законченный акт воздействия на объект управления, тогда как с помощью методов процесса управления выполняются лишь отдельные работы[31].

Методы управления классифицируются по различным признакам. Так, нередко выделяют ***методы прямого*** и ***косвенного воздействия.*** При использовании первых (приказ, стимул) предполагается непосредственный результат воздействия, вторые направлены на создание условий для достижения высоких результатов (качество трудовой жизни).

Можно выделить ***методы формального*** и ***неформального воздействия.*** Соотношение их в практике управления отражает характерные черты стиля управления. Методы неформального воздействия включают воспитательную работу руководителя, психологическую атмосферу его взаимодействия с подчиненными, поведение в коллективе и т. д.

Наибольшее значение имеет классификация методов

управления на основе объективных закономерностей, присущих производству как объекту управления, на основе специфики отношений, складывающихся в процессе совместного труда. По этому признаку выделяют методы:

- организационные (в том числе административно-правовые);
- экономические;
- социально-психологические.

Методы управления используются в комплексе, так как неразрывны и органичны отношения, на которых они базируются. Успешное использование методов управления в значительной степени зависит от глубины познания объективных законов развития производства и управления (онтогенетических и филогенетических закономерностей развития и функционирования управляемой системы). В методах управления находит свое выражение практическое использование этих законов.

Само словосочетание «управление поведением организации» указывает на необходимость воспринимать организацию как сложную большую живую систему, а ее субъекты (работников всех уровней) – как определяющий выживаемость и успех организации фактор. Эта точка зрения в мире, по крайней мере в научной среде, уже может считаться возобладавшей, а доказывается такое положение вещей содержанием современных монографий и учебников по менеджменту, в которых большую часть занимает рассмотрение проблем поведения организаций и их субъектов. По сути, используемая в данной работе литература по менеджменту организации именно таким образом воспринимает и рассматривает организацию.

2.5. Модель трудового потенциала

В трудовой среде работников явно или неявно воспринимают как носителей трудового потенциала, определяющего возможности и эффективность их участия в экономической деятельности. **Трудовой потенциал** – заложенные в человеке возможности, расположенность к эффективному выполнению тех или иных трудовых функций при наличии благоприятных условий, когда способности и задатки могут развиться до уровня умений, навыков.

Профессор Б. М. Генкин называет в качестве компонентов трудового потенциала здоровье, нравственность и умение работать в коллективе, творческий потенциал, активность, организованность и ассертивность, образование, профессионализм, ресурсы рабочего времени[32].

Приведем еще одно определение трудового потенциала: это мера наличных ресурсов и возможностей, непрерывно формируемых в процессе всей жизни личности, реализуемых в трудовом поведении и определяющих его реальную плодотворность[33]. Выделяются такие компоненты трудового потенциала, как психофизиологические, ценностно-ориентационные, нормативно-ролевые, адаптационные, статусные[34].

Мы считаем, что элементы трудового потенциала включают:

• профессиональные знания, умения и навыки, обусловливающие профессиональную компетентность ***{профессионально-квалификационный потенциал***);

• работоспособность, физическое и душевное здоровье ***(психофизиологический потенциал***);

• интеллектуальные, познавательные способности ***(творческий, креативный, когнитивный потенциал***);

• способность к сотрудничеству, к работе в условиях коллективной организации труда и к взаимодействию с другими членами группы ***(коммуникативный потенциал***);

• ценностно-мотивационную сферу, направленность, идеалы, мотивы, мировоззрение, степень моральной чистоты целей и выбираемых способов их достижения (идейно-мировоззренческий, ***нравственно-мотивационный потенциал***);

• способность увлечь за собой других, влиять на других ***(лидерский потенциал***);

• ***потенциал к развитию***, который приводит к изменению количества и весомости отдельных или сразу нескольких элементов потенциала и служит основой развития работника и

повышения его ценности для организации. Мы не рассматриваем данный элемент потенциала отдельно; на наш взгляд, потенциал к развитию проявляется в динамике развития всех остальных элементов трудового потенциала. Рассматривая эти элементы и возможности их развития, мы тем самым говорим и о потенциале к развитию;

• ***административный потенциал***, позволяющий активно взаимодействовать не только внутри группы и организации (коммуникативный потенциал), но и с внешней средой. Это деловые и личностные связи и контакты, расширяющие информационное поле и возможности задействования ресурсов для достижения целей. Иногда работников принимают в организацию только из-за их связей с «нужными» организации людьми. Так, в частности, собирая информацию о деловом партнере, руководитель организации может найти в своем коллективе тех, кто располагает какой-то информацией о нем; возможно, найдутся люди, имеющие в интересующей вас организации друзей, знакомых, родственников;

• ***ассертивностъ***, или уверенность в своих силах. Ассертивность следует отличать от агрессивности и пассивности. Агрессивное поведение так же, как и ассертивность, можно охарактеризовать как стремление постоять за себя, но это стремление осуществляется за счет других людей. Агрессивный человек прокладывает свой путь, не считаясь ни с чем и ни с кем. Напротив, ассертивность, хотя и связана с глубоким осознанием собственных потребностей и прав, не означает пренебрежительного отношения к чужим потребностям и правам. Кроме того, уверенность в себе включает и другие характеристики: честность, тактичность, гибкость, коммуникабельность, умение слушать. Иными словами, ассертивность связана с разнообразными формами активного межличностного взаимодействия.

В то же время быть пассивным означает избегать конфликта любой ценой, скрывать свои чувства и предпочтения, соглашаться с другими, боясь огорчить их, умалчивать о своих желаниях, приносить ненужные извинения, говорить «да», когда лучше сказать «нет», а затем выражать недовольство тем, что вам навязали чужое мнение. Пассивного человека нельзя считать добродушным и покладистым. У него накапливается негативный потенциал, который может привести к скрытому деструктивному поведению, направленному против «угнетателя»;

• ***гибкость —*** это готовность (не в ущерб основным принципам) проявлять понимание ситуации и адаптироваться к ее изменениям и требованиям организации в следующих

отношениях: профессионально-функциональном, временном, географическом, по оплате труда, в социально-ролевом аспекте, – т. е. готовность играть различные роли.

Состав элементов трудового потенциала работника, который, на наш взгляд, совпадает с составом элементов потенциала рабочей группы, показан на рис. 2.4.

Полноценное использование трудового потенциала способствует развитию работников и организации, неполное следует считать упущенной организацией выгодой.

Трудовой потенциал – это сложное, живое и системное явление, имеющее место также в сложной и большой системе – в человеке. С системами его роднит наличие целостности, проявление новых свойств, возникающих в процессе взаимодействия элементов, т. е. как у любой системы, у трудового потенциала имеются в наличии соответствующие системные свойства: целостность, неаддитивность, структурность, взаимозависимость со средой, автономность, адаптивность, иерархичность, уникальность, множественность описаний, эмерджентность, динамичность и др.

Рис. 2.4. Структура личности

Элементы трудового потенциала связаны друг с другом. Так, развивая коммуникативный потенциал, вы существенно влияете и

на свой лидерский потенциал, на ассертивность, на нравственно-мотивационный и административный потенциал, а если вы руководитель, то и на профессионально-квалификационный потенциал.

2.6. Популярная модель личности Майерс – Бриггс

Рассмотрим возможности исследования личностных свойств и прогнозирования поведения на основе весьма популярной в США модели Майерс – Бриггс (Myers-Briggs Type Indicator – MBTI) известного специалиста в области менеджмента Р. Дафта.

В MBTI используются 4 пары атрибутов, помогающих определить один из шестнадцати различных типов личности.

1. Интроверсия – экстраверсия: указывает на источник ментальной энергии. Экстраверты (E – extroverts) заряжаются энергией в процессе взаимодействия с окружающими, в то время как интроверты (I – introverts) черпают энергию, концентрируясь на собственных мыслях и чувствах.

2. Сенсорика – интуиция: указывает на то, как человек обрабатывает информацию. Люди с сенсорными предпочтениями (S – sensing) собирают и обрабатывают информацию с помощью пяти чувств, тогда как принадлежащие интуитивному типу (N – intuition) исходят из целостного образа. Например, последние концентрируют больше внимания на структурах, взаимоотношениях и догадках, чем на элементах и деталях.

3. Мышление – чувства: эта пара характеристик определяет, какую роль играют эмоции в принятии решений. Люди с приоритетом в области чувств (F – feeling) руководствуются своими ценностями и понятиями о правильном и неправильном; кроме того, они учитывают эмоциональную реакцию окружающих на принимаемое решение. Люди мыслительного типа (T – thinking) стараются быть объективными и стремятся логически обосновывать свои решения.

4. Решения – восприятие: указывает на отношение к неоднозначным ситуациям и скорость принятия решения. «Решающие» личности (J – judging) любят точность и определенность. Им нравится определять цели и подводить итоги; они принимают быстрые решения на основе имеющихся данных. Напротив, «воспринимающие» (P – perceiving) склонны к неопределенности и не любят подведения итоговых результатов; в процессе принятия решения они могут несколько раз менять свою точку зрения. Человек этого типа, прежде чем принять решение, обычно собирает и обрабатывает большое количество информации.

Различные комбинации этих характеристик образуют 16 типов личности. Слабые и сильные стороны человека

обусловлены теми предпочтениями, которые он отдает интроверсии – экстраверсии, сенсорике – интуиции, мышлению – чувствам, решениям – восприятию. Люди, знающие о своих предпочтениях, могут менять их в процессе обучения и приобретения жизненного опыта.

Приведем образные обобщенные (в формате слогана) характеристики каждого из 16 типов[35]:

1. ISTJ: прирожденные организаторы жизни.
2. ISFJ: преданные своему делу.
3. INFJ: вдохновляющий лидер и последователь.
4. INTJ: вольные мыслители жизни.
5. ISTP: просто делайте это.
6. ISFP: дела говорят красноречивее слов.
7. INFP: сделать жизнь приятнее.
8. INTP: осмыслители жизни.
9. ESTP: ловить момент.
10. ESFP: сделаем работу веселее.
11. ENFP: результат – люди.
12. ENTP: результат – это прогресс.
13. ESTJ: прирожденные руководители.
14. ESFJ: друзья всех и каждого.
15. ENFJ: сладкоречивые увещеватели.
16. ENTJ: прирожденные лидеры.

2.7. Понятие организации, модели организаций и их влияние на поведение людей

Нанимаясь на работу в организацию, человек осознанно соглашается на целый ряд условий, в которых будет протекать его трудовая жизнь, и выражает готовность принять ряд ограничений в части своего трудового поведения, а иногда и поведения в свободное время. Организация устанавливает собственные цели и стремится к их достижению, имея и формируя в процессе существования представления о правильном или неправильном, приемлемом или неприемлемом поведении сотрудников всех уровней и должностей. Эти представления и ожидания организация выражает в виде официальных либо неофициальных норм, правил, регламентов, кодексов поведения и т. п. Подходы к регламентации поведения сотрудников зависят от личностных свойств лидеров организации, от того, какими моделями работников и концепциями поведения они руководствуются.

«Формально мы определяем организацию как имеющее специально созданную структуру социальное образование, деятельность которого подчинена определенной цели. Формулировка социальное образование означает, что организация состоит из двух и более людей. Наличие специально созданной структуры говорит о том, что задачи и ответственность за их выполнение разделяются между членами организации. Подчинение цели значит, что организация должна приносить определенный результат: прибыль (компания ***Boeing***), увеличение доходов членов организации (АФТ-КПП), удовлетворение духовных (церковь) или социальных (студенческий клуб) потребностей»[36]. Приводя в скобках в качестве примера название конкретных корпораций или видов организаций, автор этого определения обозначает их наиболее ярко выраженную, ключевую цель, хотя хозяйственные организации заботятся не только о достижении указанных результатов, но и об удовлетворении интересов очень многих групп – носителей интересов.

На основании анализа теорий хозяйственных организаций и их признаков В. В. Радаев дает следующее определение[37]: «Под организацией следует понимать систему социальных отношений, ориентированную на достижение общих целей, обладающую собственными ресурсами, внутренней нормативной и статусной структурами, в рамках которых члены организации за

соответствующее вознаграждение выполняют отведенные им функциональные роли.

Любая организация, как мы полагаем, обладает следующим комплексом обязательных признаков:

• выраженная общая цель, несводимая к индивидуальным целям ее членов;

• набор ресурсов и определенный способ их защиты (начиная с заборов и службы охраны и кончая способами оправдания правомочности своего существования);

• система официально утвержденных норм поведения и форм контроля за их соблюдением;

• структура устойчиво воспроизводимых статусов (организация должна иметь относительно постоянное формальное руководство или по крайней мере устойчивую лидерскую группу**);**

• специфическое разделение труда между своими членами (формальное и неформальное);

• наличие вознаграждений и наказаний за участие (неучастие) в делах организации».

Типы современных хозяйственных организаций, к которым относятся корпорации, по мнению многих ученых, определялись в числе прочих и в зависимости от типа отношений между их субъектами. Субъекты – личности, группы, весь коллектив. Особую роль играют личности – руководители. Основное здесь – специфика отношений «власть – подчинение», т. е. управление, где отношения – это проявление духовной культуры, поэтому типологии организаций имеют не только производственно-экономический, но и культурологический оттенок.

Типология хозяйственных (экономически ориентированных) организаций, согласно М. Веберу, классику социологии, такова:

• собственно экономические организации, регулируемые материальным интересом;

• неэкономические организации, выполняющие экономические функции (экономически активные), например государство и церковь;

• экономические организации, регулируемые неэкономическими способами (экономически регулятивные), наподобие земельных общин, профессиональных цехов и гильдий;

• организации, утверждающие формальный порядок, осуществляющие неэкономический контроль за условиями экономической деятельности, например правоохранительные органы.

Исторические формы хозяйственных организаций, по мнению отечественных социологов, правомерно разделить на три группы:

община, корпорация и ассоциация.

Община – общность, построенная на тесных внутренних связях, зачастую объединенная по территориальному или кровнородственному признакам. Для нее характерны формальное равенство, общая собственность, нерасчлененность многих внутрихозяйственных функций, всеобщее подчинение неформальному традиционному порядку.

Корпорация – относительно замкнутая организация, построенная на менее тесных, но более профессиональных связях. У нее более узкая функциональная нацеленность, выраженная многоступенчатая иерархия, жесткое разделение внутренних обязанностей, более формальный административный порядок.

Ассоциация – относительно свободное объединение индивидов и групп, сохраняющих свои личные права и частную собственность. Она создается под специальные задачи, и ее деятельность, как правило, не выходит за их рамки, не посягает на свободу и частную жизнь индивида. Это общества потребителей, а с социологической точки зрения – и акционерные общества, члены которых могут покупать и продавать свои права на участие в деле на открытом фондовом рынке.

У этих форм хозяйственных организаций разные монопольные устремления, степень закрытости, иерархические структуры, степень подчинения интересов групп и индивидов коллективным целям, связь вознаграждения с принадлежностью к организации (община и корпорация) или с размером вложенной собственности или труда[38].

Существует отечественная типология хозяйственных организаций в зависимости от способов утверждения авторитета, включающая четыре модели отношений между руководителями и подчиненными:

• ***бюрократизм*** (руководитель в роли начальника): взаимодействие на основе административной иерархии, жесткое распределение обязанностей. Решения – за руководителями, исполнение – за подчиненными, контроль отлажен, ответственность на исполнителе, контакты по вертикали формальные, деперсонифицированные, деловые;

• ***патернализм*** (руководитель в роли хозяина, отца): четкая иерархия, права хозяина неоспоримы, решения и контроль – за ним, информация неполная, организация труда достаточно гибкая, есть взаимозаменяемость, ответственность коллективная, единство организации достигается благодаря личному влиянию хозяина, взаимоотношениям придается личный характер, внерабочие проблемы подчиненных становятся предметом заботы хозяина;

• ***фратернализм*** (братство; руководитель в роли лидера): иерархия сглаживается, стремление к коллегиальному принятию решений, ориентация на осознанное выполнение, самостоятельность и доверие, гибкость и взаимопомощь, неуспех – коллективная беда, отношения подчеркнуто неформальные, деления проблем подчиненных на рабочие и нерабочие нет;

• ***партнерство*** (руководитель $^{3}/_{4}$ координатор): иерархия явно не выражена, решения на основе общего и доброжелательного обсуждения, подчиненные понимают смысл решений и выполняют их в процессе самостоятельной работы, за каждым закреплены четкие функции, но текущего контроля нет, есть общая координация, ответственность за определенный участок – на конкретном исполнителе, отношения деперсонифицированы, переведены на служебно-контрактную основу, налаживание внеслужебных связей необязательно, как и вникание в личные дела, особая преданность предприятию не требуется, нужно только хорошо выполнять свое дело.

Факторы организации, влияющие на поведение людей, работающих в них, на их трудовую активность, на отношение к труду и к организации, многочисленны. Множество факторов организационного происхождения рассмотрены в рамках теорий поведения человека в организации (тема 1). Достаточно полный состав факторов приводится в материалах по теме 9, в рамках концепции «Развивающее управление персоналом».

2.8. Положение на рынке, организационно-правовые формы и их влияние на поведение организации и сотрудников

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей[39].

Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу (по Друкеру)[40].

Подходы к управлению:

• с позиций выделения различных школ в управлении включает школу научного управления (Ф. Тейлор), школу административного управления (А. Файоль), человеческих отношений (Э. Мэйо и М. П. Фоллетт) и науки о поведении (К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг), количественный метод (экономико-математические методы);

• процессный – рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;

• системный – руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды;

• ситуационный концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией[41].

Альтернативные варианты организационных структур:

• бюрократическая организационная структура;

• департаментализация: функциональная департаментализация (элементы организации имеют четко определенную

задачу и обязанности), дивизиональная оргструктура (продуктовая, ориентированная на потребителя, региональная, международная);

• адаптивные оргструктуры (проектная организация – временная структура, матричная организация).

При департаментализации важное значение имеет разделение труда по горизонтали (какие задачи должно решать каждое подразделение) и по вертикали (где какие решения принимаются)[42].

Приведем в табл. 2.1 характерные черты четырех основных моделей рынка, влияющих на поведение хозяйственных

организаций, действующих на этих рынках[43].

Таблица 2.1
Характерные черты четырех основных моделей рынка

Характерная черта	Основные модели рынка			
	Чистая конкуренция	Монополистическая конкуренция (чистая конкуренция при небольшой монопольной власти)	Олигополия	Чистая монополия
Число фирм на рынке	Очень большое число	Много	Несколько	Одна
Тип продукта	Стандартизованный (однородный и близкий по качеству у всех продавцов)	Дифференцированный (на рынке есть разновидности взаимозаменяемых товаров)	Стандартизованный или дифференцированный	Уникальный; нет близких заменителей
Контроль над ценой	Отсутствует («Соглашающийся с ценой»)	Некоторый, но в довольно узких рамках (так как фирма владеет только частью рынка)	Ограниченный взаимной зависимостью; значительный при тайном сговоре	Значительный («Диктующий цену»)

Условия вступления в отрасль (отношение к новичкам)	Очень легкие, препятствия отсутствуют	Сравнительно легкие	Наличие существенных препятствий	Блокировано (новичкам чинятся препятствия)
Неценовая конкуренция (отношения участников рынка по горизонтали)	Отсутствует	Значительный упор на рекламу, торговые знаки, торговые марки и т. д. (качество, условия продаж и т. п.)	Очень типична, особенно при дифференциации продукта	Главным образом реклама связи фирмы с общественными организациями (есть соблазн давления на поставщиков и банки, поношения конкурентов, демпинга с целью разорения конкурента)
Примеры	Сельское хозяйство	Розничная торговля, производство одежды, обуви	Производство стали, автомобилей, сельскохозяйственного инвентаря, многих бытовых электроприборов (картели, ОПЕК и т. п.)	Местные предприятия общественного пользования (коммунальные службы газо- и водообеспечения, телефонные компании, *De Beers* и т. п.)

Особенности владения, управления организациями и поведения их субъектов, вытекающие из организационно-правовой формы, и особенности прав и поведения граждан, включенных в их создание и/или деятельность, показаны в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Особенности владения, управления организациями и поведения их субъектов

Организационно-правовая форма	Ответственность участников	Высший орган управления	Исполнительный орган	Компетенция высшего органа
ООО (общество с ограниченной ответственностью)	Риск убытков в пределах стоимости вклада	Общее собрание участников	Коллегиальный или единоличный	Изменение устава, размера уставного капитала, образование и прекращение полномочий исполнительного органа, утверждение годовых отчетов, балансов, распределение прибыли и убытков, решение о реорганизации и ликвидации, избрание ревизионной комиссии
ОДО (общество с дополнительной ответственностью)	Солидарная, своим имуществом кратно стоимости вклада	То же	То же	То же
ЗАО (закрытое акционерное общество)	Солидарная, в размере принадлежащих акций. Акции распространяются среди определенного круга лиц	Общее собрание акционеров. Если акционеров свыше 50, создается совет директоров (наблюдательный совет)	Коллегиальный — правление, дирекция, или единоличный — директор, ген. директор	Изменение устава, уставного капитала, избрание совета директоров, ревизионной комиссии, досрочное прекращение их полномочий, образование исполнительного органа и досрочное прекращение его полномочий (если это не передано в компетенцию совета директоров), утверждение финансового отчета и результатов, реорганизация и ликвидация общества
ОАО (открытое акционерное общество)	То же, но акции продаются открыто и без согласия других акционеров, открытая публикация годового отчета, баланса, счета прибылей и убытков	То же	То же	То же
Производственный кооператив	В размере имущественного пая	Собрание членов; если свыше 50 членов — избирается наблюдательный совет для контроля за исполнительным органом	Правление и/или его председатель	Изменение устава, образование и прекращение полномочий членов наблюдательного совета и правления, прием и исключение членов, утверждение отчета, баланса, распределение прибыли и убытков, реорганизация и ликвидация
Государственное и муниципальное унитарное предприятие	Не наделено правом собственности на закрепленное имущество	Собственник. Унитарное с правом хоз. владения имеет устав, может создавать дочерние предприятия с передачей части имущества; собственник не отвечает по его обязательствам. Унитарное на праве оперативного управления — федеральное казенное на основе федеральной собственности — создается решением Правительства, ответственность — субсидиарная РФ	Руководитель, назначаемый собственником или его уполномоченным и подотчетный собственнику	

2.9. Патологии организаций

Р. Рюттингер[44] приводит результаты исследований канадских ученых М. Кете де Врие и Д. Миллера, которые определили морально-психологический климат в коллективах различных организаций, а значит, и особенности их поведения, посредством терминов, применяемых в психиатрии:

• драматическая (демонстративная) организация – несколько «показушное» поведение, демонстрация бурной деятельности, забота о производимом впечатлении. Обычно это организации в стадии бурного роста, находящиеся на этапе экспансии на рынке. Стиль руководства в основном кооперативный;

• депрессивная организация – консервативная, бюрократизированная, «зарегулированная», стремящаяся к сохранению статус-кво. По сути, бюрократическая организация. Такая организация способна выжить только в условиях стабильности на рынке, слабой конкуренции. Преобладающий стиль управления – авторитарно-бюрократический;

• шизоидная организация – сниженная внешняя активность, преобладание внутренней жизни («расщепление ума»); воздействие высшего руководства не ощущается, цели и стратегия развития не ясны, среднее звено управления стремится к личному благополучию, к созданию «удельных княжеств», к завоеванию расположения высшего руководства. Карьеру делают оппортунисты, соглашатели, любимчики начальства. Стиль управления – попустительский;

• параноидальная организация – испытывает постоянный страх перед контролем, старается подстраховаться на все случаи жизни, стратегия не активная, а реактивная, ориентация на защиту. Большое внимание уделяется обоснованиям, регламентам, инструкциям и их утверждению «в верхах». Бюрократический стиль управления;

• принудительная организация – характеризуется также стремлением к избежанию ошибок, строгим соблюдением иерархии, инертностью, излишним вниманием к мелочам. Стиль управления – патриархальный.

.

2.10. Формирование лояльности работников организации

Одним из обобщающих показателей позитивности взаимоотношений организации и ее сотрудника является лояльность, или преданность сотрудника своей организации, проявляющаяся в восприятии работником целей организации как своих собственных, в чувстве нераздельности своей судьбы и судьбы организации и готовности идти на некоторые жертвы в интересах организации. Лояльный сотрудник готов работать больше, чем положено по нормативам, в интересах процветания организации, которое он признает основой своего процветания, проявлять инициативу. Не вызывает сомнений тот факт, что лояльные сотрудники могут обеспечить компании лидерские позиции[45].

Размер лояльности определяет также и «запас прочности» компании, кредит доверия ее руководству. То есть чем большей лояльностью сотрудников располагает организация, тем большее число непопулярных решений сможет осуществить до начала акций массового протеста и саботажа.

«Лояльность сотрудника – это способность и готовность смириться с одними требованиями и глубоко принять другие. Лояльность сотрудника – это стремление сохранить свое рабочее место. Лояльность сотрудника – это желание сделать свою работу наилучшим образом. Лояльность сотрудника – осознанное соблюдение принятых правил и соответствующая требовательность к другим. Лояльность – это поведение определенного типа»[46].

К. В. Харский определяет пять уровней лояльности – внешних атрибутов, поступков и поведения, способностей, убежденности и идентичности – и факторы лояльности: внимание и участие со стороны компании, предыдущий опыт человека, чувство гордости. Лояльность организации поддерживают такие чувства человека, как удовлетворенность самой работой, оплатой труда (восприятие ее как справедливой), руководством, условиями труда, интенсивностью труда, содержанием и результатами труда, карьерой и развитием своей личности, окружением[47].

Все аспекты качества трудовой жизни (см. «Анализ и конструирование организации», где это понятие рассматривается подробнее) способствуют формированию лояльности персонала своей организации, и задача руководства – своевременно выявлять наиболее значимые и актуальные из них, чтобы

положительно влиять на лояльность. Здесь мы обращаем внимание на некоторые аспекты повседневной деятельности менеджера, которые способствуют формированию лояльности: развитие чувства сопричастности работников ко всему, что происходит в организации, и задействование фактора личных взаимоотношений.

Как пишет специалист по управлению персоналом в малом бизнесе Дж. Стредвик[48], «в сотрудниках следует развивать чувство сопричастности, а не подчиненности, и лидерство, а не администрирование – путь к достижению этого». П. Мартин и Дж. Николс в исследовании, проведенном в конце 1980-х гг., разработали несколько моделей сопричастности, выявив такие составляющие:

• ***чувство принадлежности*** организации рождает лояльность и проистекает из убеждения работников в том, что они владеют информацией и вовлечены в качестве активных участников в достижение ее успехов;

• ***воодушевление*** делает работу результативнее, повышая уровень мотивации. Руководитель может подать пример собственным энтузиазмом, обращаясь к естественной потребности людей испытывать гордость за свою работу, ответственность за ее результаты и уверенность в правильности решений руководства;

• все вышесказанное невозможно без чувства ***доверия к руководителю*** и уважения к его авторитету, самоотдаче, компетенции и этическим качествам.

Видный современный ученый, социальный психолог Р. Чалдини обращает внимание на важность такого явления, как личные обязательства, возникающие у работника в случае оказания ему внимания со стороны начальника или организации. В Японии это называется «чувство гири», Р. Чалдини говорит о наличии феномена «взаимного обмена». Приведем текст письма читательницы, служащей из штата Орегон[49]:

«Когда я устраивалась на работу, женщина, на место которой я поступила, сказала мне, что начальник – на редкость приятный и щедрый человек и что она никогда в жизни бы не уволилась, если бы не ждала ребенка. Она рассказала, что начальник всегда дарил ей цветы и небольшие подарки по различным поводам. Сейчас я уже шесть лет работаю с тем же начальником и могу подтвердить слова моей предшественницы. Он дарит мне и моему сыну подарки на Рождество, дарит мне цветы на день рождения.

Два года назад я осознала, что достигла потолка в своей профессиональной сфере. Если я хочу продолжать заниматься своей карьерой, мне надо пройти переподготовку и перейти в

другой отдел или уйти в частный бизнес. Но что-то во мне сопротивляется этому. Я чувствую, что не имею права уйти. Мой начальник уже немолод, и, может быть, я смогу перейти на другую работу, когда он уйдет на пенсию. А пока я чувствую, что обязана остаться – ведь начальник всегда был так внимателен ко мне».

Как пишет далее Р. Чалдини: «Создается впечатление, что из-за мелких знаков внимания эта женщина невольно приняла на себя определенные обязательства и в результате просто не может начать искать лучшую работу. Этот рассказ – хороший урок для менеджеров, как правильно воспитывать лояльность у подчиненных».

Приведем еще одну точку зрения на состав факторов, способствующих формированию преданности работников своей организации[50]:

• на стадии планирования потребности в персонале – предпочтение внутреннему рынку труда, т. е. первоочередное внимание своим работникам, продвижению изнутри;

• на стадии найма – ценностно-ориентированный наем, т. е. включение в беседы по отбору кандидатов вопросов, связанных с идеологией, ценностями, культурой корпорации, и рассмотрение степени их приемлемости, разделения их кандидатом;

• на стадии профессиональной ориентации – социальная ориентация как первый шаг процесса отождествления целей работника с целями корпорации;

• на стадии управления производительностью и качеством – использование возможностей для обогащения труда, повышения уровня самостоятельности и ответственности рабочих групп, информированности работников о происходящем в корпорации, общения работников с высшим руководством;

• на стадии управления карьерой – использование карьероориентированной оценки результатов труда, системы регистрации продвижений, открытой информации о вакансиях, направленность на развитие работников, актуализацию их потенциала;

• система вознаграждений, ориентированная на восприятие работников как партнеров: участие в прибылях, продажа акций корпорации ее работникам по льготной цене, доверие при учете рабочего времени;

• предоставление льгот для получения образования работником, а также удовлетворения многих жизненных потребностей;

• обеспечение безопасности труда;

• гарантии справедливости при решении проблем,

эффективная обратная связь в системе «работник– руководство»;

• главное – в философии, которая способствует завоеванию преданности работников корпорации: «люди – основное достояние».

Тема 3
Коммуникативное поведение в организации

3.1. Основные понятия и принципы коммуникаций и коммуникативной компетенции

3.2. Уровни коммуникации по Шейну. Окна Джогари

3.3. Структура коммуникативного процесса и трудности в передаче информации

3.4. Средства и каналы коммуникации

3.5. Устные презентации

3.6. Повышение уровня коммуникативной компетенции

3.7. Письменные коммуникации

3.8. Атрибуты поддерживающей коммуникации

3.1. Основные понятия и принципы коммуникаций и коммуникативной компетенции

Общение, коммуникации – это тот вид деятельности, которую человек осуществляет еще до рождения: установлено, что ребенок воспринимает факторы внешней среды, состояние и поведение матери и реагирует на все это еще в утробе. Без коммуникаций с себе подобными человек не становится разумным существом. Имея такой богатый опыт общения, каждый подсознательно считает, что в этой деятельности он достаточно искушен и ему не требуется дополнительных усилий для подготовки и проведения деловой беседы, переговоров, получения нужной информации, оказания влияния на поведение другого человека или группы лиц. Это очень распространенное заблуждение. Вспоминая давние и недавние события, можно найти массу случаев неудачных коммуникаций, т. е. таких, результат которых был хуже ожидаемого. Основные причины – переоценка собственных коммуникативных навыков, игнорирование системной сущности партнера по общению и наличия у него собственных представлений, интересов, мотивов, целей и способов их достижения, игнорирование специфики ситуации, а зачастую – самонадеянность или лень, не позволившая потратить время на элементарную подготовку к коммуникации.

Коммуникации – это обмен информацией в процессе деятельности, общение (а также пути сообщения). Эффективностью коммуникаций в организации часто определяется качество решений и их реализации.

При осуществлении коммуникаций следует принимать во внимание наличие барьеров непонимания (семантического, стилистического, логического, фонетического, барьера авторитета и др.) и овладевать методами их преодоления.

Общение – связь между людьми, в ходе которой возникает психический контакт, проявляющийся в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании, взаимопонимании[51].

Как сказал Т. А. Мерфи, бывший председатель правления ***General Motors***, «…одним и тем же общим знаменателем в бизнесе и в менеджменте являются люди и отношения с людьми… В конечном итоге коммуникации важнее всего… эффективные коммуникации могут обеспечить и успех, и неудачу, или, по крайней мере, определить степень успеха»[52].

Ниже перечислены ***принципы эффективных коммуникаций***,

которыми мы рекомендуем руководствоваться на практике:

• объективная необходимость при решении проблем коммуникативного характера учета единства рационального и эмоционального в поведении человека; иногда речь может идти об иррациональном поведении, особенно с субъективной точки зрения (мы часто считаем, что другой человек нерационален, поскольку его поведение не укладывается в нашу модель, не соответствует нашим ожиданиям);

• принцип ситуативности, включающий 1) необоснованность ожидания именно той реакции на коммуникативное воздействие, которая имела место в прошлом и является желательной (малое воздействие способно вызвать «лавинную» реакцию), 2) возможность нахождения объекта воздействия в состоянии напряженности, которое трудно распознать, и 3) субъективность в интерпретации ситуаций;

• стремление к повышению уровня объективности представлений о партнере по взаимодействию, в виду недостаточности своего мнения и опыта для трактовки и прогнозирования поведения партнера по общению;

• гуманизм в построении коммуникаций (золотое христианское правило общения: «Во всем, как хотите, чтобы поступали с вами, поступайте и вы с ними»);

• ориентация на сотрудничество, на взаимную выгоду, или тактика «выигрыш – выигрыш»;

• учет развития, или онтогенеза субъектов общения и динамики психических процессов и состояний. Субъект, поведение которого вам казалось достаточно понятным, в силу онтогенеза может неожиданно повести себя иначе: просто у него изменились жизненные обстоятельства, мотивы, состояние здоровья, настроение, он стал старше, опытнее, изучил вас;

• системность субъектов коммуникаций (любая большая сложная система целостна, уникальна, автономна, адаптивна, связана со средой, т. е. открыта, динамична, не поддается полному моделированию процессов и состояний и т. п.);

• понимание наличия недиагностируемых скрытых факторов поведения – типа намерений, умыслов, имитации;

• принцип неполной адекватности любой сложности моделей поведения субъекта, системы, на основе которых строятся прогнозы и ожидания, самому субъекту, самой системе;

• понимание бесконечности процесса познания (нет и не будет оснований сказать: «Ну теперь я знаю все!» Более адекватная форма: «Теперь, мне кажется, я знаю достаточно для того, чтобы прогнозировать поведение в таких-то условиях с высокой степенью вероятности»);

• научность;
• опора на закон.

Одним из лучших способов привлечения внимания руководства, обеспечения наглядности достигнутых результатов как фактора обретения влияния, власти, залога успешной карьеры остается прямой контакт и непосредственная коммуникация. Неопытные работники нередко считают, что составление прекрасного отчета автоматически позволит им снискать расположение руководства. К несчастью для подобных авторов, обычно все происходит совсем иначе. Если один из участников группы сочинит замечательный отчет, а другой сможет представить его на должном уровне исполнительному комитету, основное внимание привлечет к себе именно второй участник. Вечно занятые администраторы больше доверяют увиденному, чем прочитанному.

Человек, нацеленный на развитие и карьеру, должен осознавать, что все пожелания будут реализовываться не в вакууме, а в тесном общении с другими людьми, и успех зависит от помощи и расположения к нему других людей, каждый из которых – столь же большая, сложная, неповторимая биосоциальная система, как и он сам. И нужно быть хорошим коммуникатором, чтобы получать от других людей то, что нужно вам.

В состав наиболее часто упоминаемых сейчас компетенций менеджера включается компетенция по налаживанию эффективных коммуникаций.

3.2. Уровни коммуникации по Шейну. Окна Джогари [53]

Как известно большинству из нас на основании наблюдений за собственным поведением, мы не только склонны реагировать на заявленное содержание того, что другой человек говорит нам, но и интерпретировать различные тонкие намеки на «истинный» смысл послания – язык тела, силу голоса, модуляцию, эмоциональную интенсивность, форму сообщения и выбор времени. Одно и то же сообщение несет как явный, так и скрытый смысл. Иногда они могут противоречить друг другу. Зачастую мы, чтобы сохранить лицо, говорим одно, а доводим до сведения окружающих что-то иное. Двойные послания не несут никаких чрезмерных сложностей, если отправитель знает о них и может избежать непонимания. Более серьезные осложнения возникают в тех случаях, когда двойное послание отражает ту часть личности, о которой он не подозревает.

Чтобы проиллюстрировать это, очень полезно представить себе, что личность состоит из нескольких частей (рис. 3.1). Правая сторона окна, квадранты 1 и 3, – это те наши части, которые мы демонстрируем окружающим. Верхняя сторона окна, квадранты 1 и 2, – это те наши части, о которых мы знаем. Итак, квадрант 1 представляет наше ***открытое я*** (open self), о котором мы знаем и которое хотим представить окружающим, даже незнакомым. Квадрант 2 представляет собой наше ***тайное я*** (concealed, or hidden self) – те части нашей личности, которые мы сознательно и намеренно пытаемся утаить от окружающих. Если какую-либо группу попросить анонимно заявить о некоторых таких вещах, которые они обычно скрывают от окружающих, то типичные ответы указывают на опасные области, существования которых мы обычно стыдимся: чувства и импульсы, которые мы считаем асоциальными или несогласующимися с нашим образом своего «я» воспоминания о событиях, где мы потерпели поражение или поступили не в соответствии с нашими стандартами, и – самое главное – чувства по отношению к окружающим и реакцию на других людей, которые мы считаем невежливым или обидным демонстрировать. Например, Джилл может думать, что ее босс сделал ужасный доклад на важной конференции, который приведет к падению объема продаж, но чувствует, что должна удержать эту реакцию в себе и сделать боссу комплимент, чтобы «не ранить его чувства и не разозлить его». Успешная взаимная забота о «сохранении лица» заставляет

нас скрывать большую часть наших непосредственных межличностных реакций, чтобы мы могли сохранить те «я», о которых заявляем. Мы увидим, что преднамеренная обратная связь закладывает начала глубоких укоренившихся культурных правил.

Квадрант 3 на рис. 3.1 – это наше ***«слепое пятно»,*** оно относится к тем вещам, которые мы бессознательно скрываем от самих себя, хотя это – часть нашей личности и мы сообщаем о ней окружающим. «Я не злюсь», – говорит босс на повышенных тонах, и его лицо наливается краской, а кулак стучит по столу. «Эти конференции проходят для меня очень спокойно», – говорит администратор, в то время как его руки дрожат, голос хрипит и он безуспешно пытается положить таблетку транквилизатора дрожащими руками в рот. «Меня не волнует мнение окружающих», – говорит менеджер, а потом чувствует себя обиженным, если окружающие не замечают его работу и не хвалят его за нее.

У каждого из нас есть чувства и черты, которые, как мы верим, не являются неотъемлемой частью нас самих; но мы не замечаем, как сами доводим многие подобные чувства до сведения окружающих. Может случиться «утечка», и эти чувства станут заметными для окружающих.

Квадрант 4 – это наше по-настоящему ***бессознательное «я***», о котором не знаем ни мы сами, ни окружающие нас люди. Примерами этого «я» будут глубоко подавленные чувства и импульсы, тайные таланты и умения и непроверенный потенциал. Для наших целей очень важно различать три области бессознательного «я»: 1) подавленные знания или чувства, основанные на психологической защите, 2) молчаливое знание, области бессознательного, которые легко открываются, как только мы освещаем их (например, культурные представления, на основании которых мы действуем), и 3) скрытые потенции, области знания, умений и чувств, которые находятся в латентном состоянии, поскольку они никогда не требовались и не проявлялись. Наличие этой области проявляется при чрезвычайных эмоциональных обстоятельствах или когда мы позволяем себе проявить настоящее творчество. Когда консультант пытается помочь клиенту расшифровать, кем же тот является на самом деле, иногда будет вполне уместным, если консультант создаст условия, способствующие выходу скрытых областей на поверхность. Однако если мы имеем дело с бессознательным, то должны понимать, что вторгаемся в личные сферы, которые не должны исследовать, если у нас нет соответствующей медицинской подготовки или если клиент на

самом деле не хочет обсуждать эти вопросы с консультантом.

Необходимо понимать, что те сообщения, которые мы посылаем, и те, которые мы не посылаем, отражают сложность нашей психологической натуры. Мы не только сознательно управляем «сохранением лица», но и «допускаем утечку» тех сообщений, которые не осознаем, и утаиваем те сообщения, которые могут очень глубоко задеть окружающих, если мы все-таки решим обнародовать их. Чтобы исследовать эту динамику, можно применить окно Джогари в качестве иллюстрации межличностного взаимодействия двух людей (см. рис. 3.1).

Рис. 3.1. Окна Джогари. Типы сообщений в ситуации коммуникации двух личностей

Предлагаемая модель демонстрирует четыре вида (уровня) коммуникации, происходящей между двумя людьми.

1. ***Открытая коммуникация*** (стрелка А). Большая часть коммуникации происходит на первом уровне, между двумя открытыми «я». Самый популярный анализ процесса коммуникации проводится именно на этом уровне.

2. ***Невольная коммуникация***, ***утечка*** (стрелка В). Второй уровень коммуникации – это сигналы или значения, которые мы получаем от «слепого пятна» человека и которые он посылает бессознательно. Мы можем расценивать эту коммуникацию как «утечку».

3. ***Доверие***, ***выравнивание*** (стрелка С). Третий уровень коммуникации имеет место, когда мы преднамеренно показываем

что-то такое, что обычно утаиваем. Обычно мы расцениваем это как выражение доверия (confiding) к кому-то или «выравнивания статуса» (leveling), если у нас общие реакции и чувства на происходящие события. Когда мы решаем дать обратную связь в явной форме, мы часто говорим так: «Хорошо, давай будем откровенными».

4. Эмоциональное «заражение» (стрелка D). Это менее распространенный, но не менее важный уровень коммуникации, который лучше всего обозначить как «эмоциональное заражение». Один человек влияет на чувства другого, даже не осознавая происхождения этого чувства. Иногда чувство, возникшее у реципиента, зеркально отражает чувство отправителя – когда напряжение, отрицаемое отправителем, тем не менее вызывает напряжение и у реципиента. В других случаях чувства разные. Это происходит, например, когда один человек, отрицающий чувство, но демонстрирующий его, вызывает напряжение у другого, потому что тот не знает, следует ли ему реагировать на проявленный уровень коммуникации, исходящий от открытого «я», или на латентный уровень, исходящий от «слепого пятна».

3.3. Структура коммуникативного процесса и трудности в передаче информации

Приведем в табл. 3.1 сравнение ложных представлений о коммуникативном процессе и реальности.

Таблица 3.1

Семь мифов о природе коммуникативного процесса [54]

Миф	Реальность
1. Мы общаемся только тогда, когда сами сознательно и преднамеренно выбираем общение	Мы совершаем множество обменов информацией именно тогда, когда не осознаем своей вовлеченности в коммуникативный процесс
2. Слушатель понимает слова так же, как мы	У слов на самом деле нет значений; значения определяются нашим опытом и восприятием
3. Мы общаемся в основном с помощью слов	Большая часть сообщений, которые мы передаем, относящаяся к эмоциональной сфере и влияющая на восприятие, основывается не на словах, а на невербальных символах
4. Невербальное общение — это язык молчания	Невербальное общение использует все пять чувств
5. Общение — это однонаправленное действие	Общение — это двунаправленное действие
6. Сообщение, посылаемое нами, идентично тому, которое получает слушатель	Сообщение в том виде, как его в конечном счете получает слушатель, никогда не бывает точно таким же, как то сообщение, что мы отправляем (правда, есть исключения, например, факсимильная связь и т. п.)
7. Информации не бывает слишком много	Иногда людям дают слишком много информации и они страдают от перегрузки

Все эти эффекты еще раз показывают место знаний в области психологии и социальной психологии в обеспечении правильного, объективного восприятия действительности и понимании себя и других людей в тех случаях, когда сами люди исполняют роли передатчиков и приемников информации.

В межличностном процессе коммуникаций можно выделить шесть главных переменных:

- отправитель/кодировщик;
- сообщение;
- канал;
- получатель/декодировщик;

• восприятие;
• обратная связь[55].

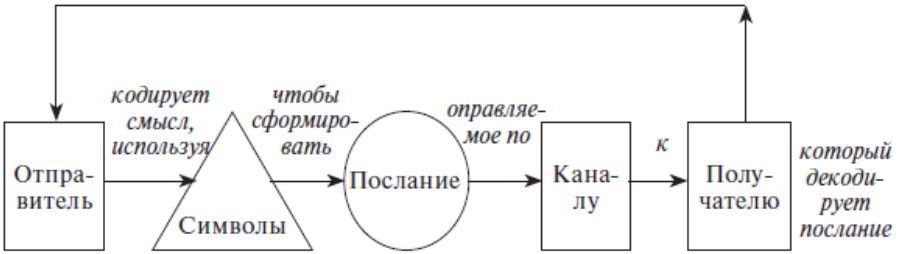


Рис. 3.2. Коммуникативный процесс

На эффективность процесса коммуникации влияют такие факторы, как коммуникативные навыки, установки и опыт, а также умственные способности субъектов общения, формирующие специфику их восприятия сообщения и эмоциональную подоплеку.

Вот как представлен коммуникативный процесс в работе Л. Джуэлл[56] (рис. 3.2).

Петля обратной связи представляет собой аналогичный коммуникативный процесс, только получатель послания превращается в отправителя. Формулировка послания, выбор канала для его отправки связаны с мыслительным процессом, происходящим в мозге отправителя и заключающимся в обработке известной информации о получателе и каналах сообщения с целью выбора наиболее эффективного канала. На этом этапе разрабатывается прогноз реакции получателя на послание, опять же с учетом той информации, которой мы располагаем о нем, и модели поведения, которой мы руководствуемся в представлениях о причинах и следствиях его поведения.

Элементы переговорного процесса с психологической точки зрения – это уровень ожиданий, баланс источников силы позиции, процессуально-содержательные элементы, потребности и цели, осознание целей и ценностей, ожидаемое удовлетворение[57].

П. Мицич[58] отмечал наличие в передаче информации таких трудностей, как:

• порог воображения человека, облекающего свои мысли в словесную или иную форму для передачи другому человеку;

• активный языковой фильтр, определяющий различия между «мыслью в мозге» и «мыслью высказанной»;

• языковой барьер, влияющий на объем и содержание услышанного «приемником» сообщения;

• пассивный фильтр воображения и желания, связанный с

процессом декодирования воспринимаемой информации и приданием ей значения;

• объем запоминания, который в зависимости от субъективной ценности информации и особенностей «приемника» сохраняет в его памяти некий образ, связанный с информацией.

Вывод П. Мицича совершенно неутешителен для тех, кто считает, что переданное послание полностью зафиксируется в памяти получателя. Потери информации в вербальном общении при односторонней связи составляют величину более 76 %. Это означает, что в нормальных условиях от того объема информации, который вы задумали донести до сознания вашего делового партнера с помощью слов, в его сознании останется менее четверти.

3.4. Средства и каналы коммуникации

Определения средств и каналов коммуникации дает в своей работе Р. Бландел[59]:

• ***средство*** **—** способ кодирования сообщений. Но поскольку почти все сообщения кодируются с использованием более чем одного средства, применяется понятие «средства коммуникации». Ими являются письменная и устная речь и многочисленные невербальные (несловесные) средства;

• ***канал*** **—** специальный маршрут или технология, используемые для передачи сообщения получателю. К основным средствам коммуникации относятся беседа лицом к лицу, письмо, факс, электронная почта, афиша, брошюра, видео и т. п.

В 1986 г. в США было проведено исследование, чтобы попытаться объяснить процесс выбора менеджерами наиболее эффективных коммуникативных каналов[60]. Оказалось, что каналы различаются по объему пропускаемой информации. На емкость коммуникативных каналов влияют три фактора: способность обрабатывать несколько сигналов одновременно, возможность обеспечения быстрой двусторонней обратной связи, способность обеспечить личный подход к коммуникациям. Здесь правомерно обратить внимание на то, что емкость канала определяется в зависимости от его возможности предъявлять один или несколько видов и средств общения. К примеру, телекоммуникационные каналы не позволяют зафиксировать эмоционально-оценочный компонент общения и отношение отправителя и получателя к сообщению и друг к другу. Общение по телефону, электронная почта ускоряют процесс коммуникации, но в них нет «эффекта присутствия». «Контакт глазами, пристальный взгляд, румянец на щеках, поза, язык жестов $^{3}/_{4}$ ничего этого нет»[61]. Вот почему солгать легче по телефону, чем глаза в глаза.

Выбор канала определяется и соображениями легитимности, т. е. необходимости обеспечить правовую убедительность сообщению и возможность использовать его в случае возникновения делового конфликта для предъявления в органах, призванных защищать права. Вот почему сделки заключаются в письменной форме, а не устно[62].

Устная коммуникация обеспечивает самую быструю обратную связь, которая при письменной коммуникации осуществляется медленнее. Для многих сообщений необходима немедленная обратная связь, и устная коммуникация предоставляет такую возможность.

Часто сообщение, которое мы пытаемся передать, встречает сопротивление. Если вероятно неприятие данного сообщения, устная коммуникация предпочтительнее письменной. При получении письменного сообщения люди чувствуют, что они не имели никакой возможности повлиять на содержание сообщения. В личном разговоре сообщение может быть адаптировано к восприятию получателя путем налаживания обратной связи.

Во многих случаях сообщения, которые мы посылаем, могут нуждаться в проверке или рассмотрении в более поздние сроки. Часто предполагается также, что получатель сообщения несет ответственность за содержащуюся в нем информацию. Если важны ответственность и подотчетность, письменная коммуникация предпочтительнее устной.

Если передаваемое сообщение содержит детали либо уточняющую информацию или объясняет сложную процедуру, письменный метод является основным средством коммуникации.

Ни один из способов коммуникации не обладает универсальным преимуществом перед другим. Во многих случаях сообщение может быть наилучшим образом передано путем комбинации письменного и устного каналов. Часто после устного разговора люди составляют его письменное резюме, конспект. В других случаях вручают письменное сообщение, и им остается только объяснить суть в нескольких словах и усилить позитивное восприятие письменного утверждения.

Классификация коммуникативных каналов по пропускной способности и пригодности для различных сообщений приводится на рис. 3.3.

Наиболее емкий канал
Наименее емкий канал
Физическое присутствие (контакт лицом к лицу)
Интерактивные каналы (телефон, электронные средства связи)
Личные статичные каналы (записки, письма)
Безличные статичные каналы (отчеты, бюллетени)
Целесообразно использовать для нестандартных, многозначных, трудных сообщений
Подходят для рутинных, четких, простых сообщений

Рис. 3.3. Классификация коммуникативных каналов по пропускной способности и пригодности для различных сообщений

Приведем типологию каналов коммуникации ведущих специалистов США в области бизнес-коммуникаций[63].

Формальными каналами коммуникаций называют те,

которые определены, установлены руководством. Это линии, связывающие должностных лиц и подразделения организационной структуры компании. Формальные коммуникационные каналы часто описывают в терминах направлений – вниз, вверх, горизонтально.

Существует пять основных типов коммуникаций, направленных вниз:

1) инструкции по выполнению работ разъясняют, как должно быть выполнено задание. Даются в виде письменных технических условий, технических заданий, руководств по обучению, по проведению занятий при обучении на рабочем месте;

2) логическое обоснование работ информирует работников о том, как их задачи соотносятся с другими работами в данной организации;

3) разъяснения политики и методики объясняют работникам правила и личные преимущества, которые обеспечены их работодателем. Примером этому может быть такое положение: «После трех лет работы в компании работник получает трехнедельный оплачиваемый отпуск»;

4) обратная связь включает сообщения, которые информируют работников о том, удовлетворительно ли они выполняют свою работу Обратную связь следует обеспечивать как на ежедневной основе, так и в виде периодических аттестационных собеседований;

5) внушающая коммуникация направлена на обеспечение поддержки определенной организационной задачи со стороны работников. Например, ***Acme Company*** хотела бы, чтобы все служащие участвовали в донорской кампании.

Организации структурированы для облегчения нисходящей передачи информации. Такая информация обычно обладает особой точностью, так как она исходит с верхних уровней организации. В настоящее время во многих организациях чрезмерное количество направленных вниз коммуникаций спровоцировало ситуацию информационной перегрузки. Легкость передачи сообщений приводит к тому, что людей захлестывает ненужная и не относящаяся к делу информация.

Каналы коммуникации, направленные вверх, очень важны, поскольку они являются главным средством поступления информации на более высокие уровни организации, на которых принимаются важные решения. По существу, коммуникации, направленные вверх, означают следование по властной цепочке. Отдельный служащий сообщает о проблеме или передает запрос своему непосредственному начальнику. Если непосредственный начальник не в состоянии удовлетворить запрос или принять

решение немедленно, то сообщение пересылается руководителю, находящемуся на более высоком уровне.

Снизу вверх по организационной структуре передаются следующие виды информации: что сделал данный служащий; что сделали подчиненные данного служащего; что сделали другие служащие, равные ему по статусу; какие проблемы есть у конкретного служащего; что, по мнению служащего, необходимо предпринять; каково восприятие служащим своих показателей работы и т. д.

Поскольку коммуникации, направленные вверх, часто считают менее важными, чем коммуникации, направленные вниз, ими иногда пренебрегают. Например, исследование катастрофы, произошедшей при взрыве космического корабля «Challenger» в 1986 г., когда погиб экипаж корабля из семи человек, показал, что НАСА превратилась в организацию, невосприимчивую к восходящим сообщениям. Непосредственная причина катастрофы – некорректный технический проект; однако, по словам одного из исследователей, «…реальной причиной, ускоряющей катастрофу, была бюрократическая организация, которая умышленно блокировала повторяющиеся предупреждающие сигналы».

В качестве четырех главных целей использования горизонтальных каналов были определены координация работ, решение проблем, разделение информации и разрешение конфликтов. Горизонтальные коммуникации имеют тональность, стиль, отличающийся от коммуникаций между подчиненными и начальниками, потому что они происходят между служащими практически одного уровня в иерархической структуре. Они осуществляются скорее в консультативном, убеждающем, напоминающем стиле, чем в директивном.

Эффективность формальных коммуникативных сетей в случае решения различного рода задач иллюстрирует рис. 3.4[64].

На этом рисунке отображено по два типа централизованных (7-образные и «Крест») и децентрализованных («Круг, или “Колесо”» и «Все каналы, или “Пирамида”») сетей.

Неформальные каналы коммуникаций в организациях часто называют ложными слухами. В то время как многие авторы полагают, что информация, передаваемая по системе ложных слухов, неточна, по крайней мере один исследователь придерживается мнения, что от 75 до 95 % такой информации – корректно. К тому же неформальные каналы обычно передают информацию быстрее, чем формальные, и играют важную роль в распределении организационных задач.

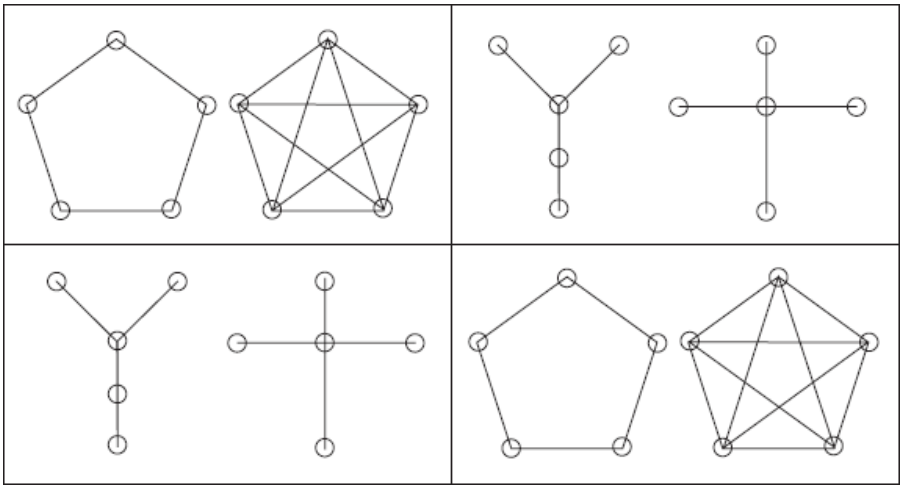


Рис. 3.4. Эффективность коммуникативных сетей в рабочей команде

Распространенной формой неформальных коммуникаций является управление, основанное на выходах в народ, и виноградная лоза (в источниках можно встретить иное название этого явления: «виноградная гроздь», иногда просто «гроздь». Это определение относится к одной из форм передачи информации по неформальным каналам, в то время как понятие «лоза» охватывает все виды неформальных связей).

Управление, основанное на ***выходах в народ***, или обходы производственных участков, позволяет менеджерам получать информацию из первых рук, без искажения, в оперативном режиме. Это помогает построить более человеческие отношения с подчиненными, получить представления об их проблемах, проверить реакцию на принимаемые решения (обеспечить обратную связь), «провентилировать» отношение к предполагаемым изменениям[65].

Виноградная лоза — это неформальная коммуникативная сеть организации, формирующаяся в низшем звене и существующая наряду с формальной сетью. Чем меньше информации поступает к работникам по официальным каналам, тем интенсивнее развивается виноградная лоза[66].

Цепочки лозы могут быть следующими:

• однонаправленные (информация передается последовательно от одного работника другому);

• сплетни (от одного – многим);

• вероятностные (новость распространяется случайным образом);

• гроздь (информация передается нескольким сотрудникам, а

некоторые из них также передают информацию нескольким).

3.5. Устные презентации

Теория устных презентаций (как это теперь называется) восходит к временам Древней Греции и основам науки риторики.

Преимуществом устной речи по сравнению с письменной считается возможность передать тончайшие оттенки мысли и чувства, использовать эмоциональные средства воздействия, тем самым усилив эффект суггестии, т. е. внушения. Во время устного выступления можно воздействовать на слушателей, используя речевые, интонационные, мимические и пантомимические средства, а также свой облик и манеру поведения. Чтобы эффект был положительным, следует использовать все факторы, рассмотрев их применительно к особенностям взаимодействия посредством публичного выступления. По мнению специалистов, речь должна производить впечатление импровизации, тогда ее воздействие максимально. Природным талантом импровизации обладает не более одного человека из тысячи, поэтому следует тщательно готовить устное выступление, используя достижения риторики, логики, невербалистики и этики делового общения.

Риторика – это наука о законах подготовки и произнесения публичной речи с целью оказания желаемого воздействия на аудиторию.

Специалисты рекомендуют подготовить к митинговой речи яркие доводы, к лекции – точную информацию, даты, факты, цифры и т. п., к публичному заявлению – безукоризненно отточенные формулировки, к проблемному выступлению на производственном совещании – четкие определения проблем, факторов, обусловивших их появление, и путей решения с обоснованиями и расчетами.

Основные этапы подготовки и проведения публичной речи приводятся на рис. 3.5.

ДОКОММУНИКАТИВНАЯ ФАЗА		КОММУНИКАТИВНАЯ ФАЗА	ПОСТКОММУНИКАТИВНАЯ ФАЗА
1. Выбор темы, определение цели и вида речи 2. Подбор материалов 3. Логическая организация речи 4. Доказательство и аргументация 5. Работа над языком и стилем	РЕПЕТИЦИЯ ⟹	1. Поведение оратора и управление аудиторией 2. Техника произнесения речи 3. Искусство спора, ответа на вопросы	1. Анализ проведенного выступления 2. Совершенствование материалов к последующему выступлению 3. Прогнозирование вопросов на будущем выступлении

Рис. 3.5. Основные этапы подготовки и проведения публичной речи

Основные части публичной речи имеют следующие задачи.

1. Вступление – вызвать интерес, овладеть вниманием аудитории; установить атмосферу взаимопонимания и доверия; подготовить аудиторию к восприятию речи.

2. Основная часть, где излагается суть, приводятся доказательства, опровергаются доводы оппонентов, – сообщить информацию; обосновать свою точку зрения; убедить аудиторию; побудить слушателей к конкретным действиям.

3. Заключение – суммировать сказанное, сделать выводы; усилить интерес к предмету речи; закрепить впечатление от речи. Особенности человеческого внимания таковы, что через 15–20 минут выступления требуется начинать применять специальные приемы привлечения внимания. Самая высокая концентрация внимания – в течение первых и последних 30 секунд выступления, как раз то время, которое требуется на решение задач вступления и заключения.

Важнейший этап – вступление – может быть проведен либо как прямое вторжение в тему (сразу название доклада, формулировка проблемы и доказательства), либо как контрастное введение в тему на основе заострения внимания на противоречиях, либо как постепенное введение в тему через рассказ интригующего случая и т. п. Затягивать вступление не следует, так же как и прибегать к извинениям и оправданиям перед публикой. Следует четко формулировать свои мысли, демонстрировать компетентность. Чем короче выступление, тем больше требуется времени на подготовку и репетицию. В основной части полезно использовать к месту риторические приемы: вопросы, метафоры, сравнения, гиперболы, повторы,

градации, антитезы, восклицания и т. п. Самое главное – не ставить перед собой вопроса «что я им скажу», а постараться решить проблему «что они услышат».

Не менее важно предвидеть барьеры непонимания, ограничения вашей аудитории и заранее устранить их. Обязательно сделайте прогноз относительно возможности возникновения барьеров непонимания и примите меры к их преодолению.

В отечественной литературе по социальной психологии проблема передачи информации деловому партнеру рассматривается как один из аспектов целостного процесса общения.

Для анализа и прогнозирования предстоящего делового общения специалисты в области социальной психологии, такие как Г. М. Андреева[67], Ю. С. Крижанская, В. И. Третьяков[68], рекомендуют выделять и рассматривать три взаимосвязанных аспекта, три элемента, три стороны процесса общения: перцептивную, коммуникативную и интерактивную.

Перцептивная сторона общения связана с восприятием партнера (перцепция – восприятие), впечатлением от него и позволяет рассмотреть факторы, влияющие на это восприятие, на установку, на отношение к партнеру. В рамках перцептивного аспекта общения можно проанализировать факторы, влияющие на формирование первого впечатления и впечатления при длительном общении, а также влияющие на восприятие контекста, обстоятельств и ситуации общения, способа самоподачи партнера[69].

Первое впечатление направлено на выявление таких принципиальных качеств партнера, как «свой – чужой», «полезный – бесполезный», «хороший – плохой» и других, определяющих возможность развития процесса общения. От восприятия этих качеств зависят наше поведение и ожидание поведения партнера. Эти качества и последующее отношение к партнеру определяются факторами:

• превосходства (может проявляться в одежде, манере поведения и т. п.);

• привлекательности (может проявляться в подстраивании под наши вкусы, под наш фирменный стиль);

• отношения к нам (может проявляться в мимике, жестах, форме обращения к нам и т. п.).

Такие факторы зачастую искажают впечатление: восприняв воздействие одного из них и определив на этой достаточно зыбкой основе отношение к партнеру по общению, мы склонны воспринимать другие проявления его личности уже через призму

наших поспешных выводов. Часто наше восприятие основано на стереотипах, предубеждениях, установках, которые отражают групповое или общественное мнение относительно системы качеств представителей других групп.

Восприятие зависит и от тех мотивов, целей, намерений, которые мы склонны приписывать другим. Приписывание причин (или каузальная атрибуция) может быть ошибочным и приводить к неверному восприятию партнера в силу ряда причин, которые следует осознавать. Как правило, мы оцениваем поступки других через призму собственной личности либо прибегаем к мнению какого-либо авторитета, референта, которого чаще всего выбираем также мы сами. Такая эгоцентрическая позиция чрезвычайно распространена («Я бы на его месте…»). Избежать ошибок в восприятии партнера помогает системный анализ причинно-следственных связей, приведших к поступку, длительное общение, совместная деятельность, понимание уникальности каждого человека и субъективности в восприятии ситуаций, реальная самооценка («А кто я такой, чтобы судить других?»).

На восприятие партнера существенно влияет фактор самоподачи, который не всегда осознается, но практически присутствует в любом общении и заключается в реализуемом желании направить восприятие партнера по определенному пути. Виды самоподачи могут быть самыми разнообразными. Можно демонстрировать собственное превосходство, можно – привлекательность и т. д. По сути, это элемент манипуляции, который нужно уметь распознавать и отделять от истинных целей и намерений партнера, не позволяя ввести себя в заблуждение. Но есть и самоподача как фактор профессионализма. Например, от врача, юриста, руководителя, педагога мы ждем уверенности в себе, убежденности в правильности решения и высказываемого им мнения.

Коммуникативная сторона общения связана с обменом информацией, мнениями, переживаниями, желаниями, состоянием и т. п. Мы хотим передать «это» партнеру и получить ожидаемую ответную реакцию в форме понимания, одобрения, изменения его мнения, настроения, поведения. Успех такой передачи зависит от ряда факторов, связанных с особенностями и уникальностью наших личностных свойств, психических процессов.

Знания в области психологии и умение применять их в практике делового общения – очевидный фактор успеха в деловой сфере. В частности, следует отметить некоторые рекомендации по вопросам техники и методов повышения эффективности

коммуникаций. Эти методы связаны с явлениями суггестии (внушения) и контрсуггестии (защиты от внушения), наличием достаточно известных барьеров на пути понимания партнерами друг друга и способов их преодоления. С этими же явлениями мы встретимся и при рассмотрении проблем подготовки и проведения деловых бесед.

Остановимся подробнее на типологии и сути барьеров непонимания. Они срабатывают автоматически, независимо от нашей воли. Внешние барьеры – это некие фильтры недоверия к говорящему, например чувство опасности, тревоги, отсекающие или затрудняющие прием информации. Вообще доверие к говорящему (кредитность) – определяющий фактор суггестии. Препятствием коммуникации может служить и внутренний барьер, к примеру нравственный, не позволяющий касаться предлагаемой темы.

Барьером непонимания может служить недостаток авторитета суггестора или того, на кого он ссылается, в глазах воспринимающего. Человек доверяет, как правило, тому, кто для него является авторитетом, репрезентантом, и не доверяет тем, у кого, в его глазах, нет авторитета. Основа авторитета – статус, принадлежность к авторитетной социальной группе, привлекательность, хорошее отношение к нам (социально-перцептивный авторитет). К просто социальным авторитетам относятся Бог, монарх, харизматическая личность национального масштаба.

Существуют барьеры непонимания, которые связаны с формой и методами подачи информации и поэтому рассматриваются также и в курсе риторики:

• фонетический барьер (непонимание языка, неприятие темпа речи, неадекватность речи и жестов друг другу, т. е. несовпадение вербальной и невербальной составляющих процесса коммуникации);

• семантический барьер (непонимание смысла, когда один из общающихся использует непонятный жаргон, придает словам свой смысл);

• стилистический барьер – несоответствие содержания и стиля, формы изложения, когда высоким стилем говорят об обыденном и, наоборот, низким стилем – о возвышенном. Можно выделить и другие стили: научный и обыденный;

• логический барьер («это – не наша логика, а такие аргументы для нас неубедительны», «это – женская логика», «это – детская логика». Явная или неявная мысль авторитарного начальника: «Существует две логики: моя и неправильная»);

• барьер избегания, когда партнер уклоняется от контакта, от

информации: так реагирует, например, заядлый курильщик на информацию о вреде курения.

Успех общения зависит от заинтересованности сторон и умения предвидеть и преодолевать барьеры непонимания, от умения управлять вниманием, привлекая и поддерживая его. Если в аргументации нужно сослаться на чье-то мнение, этот человек должен быть из числа авторитетов для слушателя. Следует, готовя выступление, учитывать культурный уровень, словарный запас, профессию и возраст слушателя, прогнозировать логику его размышлений, пользоваться достижениями науки риторики.

Главное – это желание понять партнера, «слушать, чтобы услышать».

Можно сделать небольшое дополнение к сказанному: различают направленное критическое слушание и эмпатическое слушание, причем первое связано с целью найти зацепку для контрсуггестии, а второе способно обеспечить будущее сотрудничество. От вашего понимания цели общения, от настроя зависит и результат общения.

Третий аспект общения – ***интерактивный***, связанный с взаимодействием сторон в процессе общения. Процесс взаимодействия пронизывает общение от начала до конца, определяет его динамику, развитие. Выбираемые партнерами действия (вербальные и невербальные проявления, поступки, занимаемые позиции, реакция) отражают их понимание ситуации и представления о правильных действиях в такой ситуации. Анализ интерактивного аспекта общения также, как и других аспектов, дает обширную информацию о партнере.

В рамках интерактивной стороны общения для оценки ситуации используется такой психологический термин, как «позиции сторон», обозначающий статусное взаиморасположение партнеров: выше – ниже, ведущий – ведомый, преследователь – жертва и т. д. Правильное определение статуса, позиции партнера по общению позволяет установить преследуемые им цели общения, стратегию поведения, достаточно точно спрогнозировать его поведение и своевременно принять меры со своей стороны: либо подстроиться к партнеру, либо попытаться изменить его позицию, если она неприемлема, либо завершить общение.

В установлении позиций партнеров по общению помогает знание современного западного метода психологического анализа и коррекции поведения, получившего название транзактный (или транзакционный) анализ. Основатель метода гештальттерапии Ф. Перлз различал такие позиции общающихся, как «хозяин положения – подчиненная сторона», американские психологи М.

Джеймс и Д. Джонгвард – «преследователь – жертва – помощник», а наиболее известный у нас по многочисленным переводам его трудов американский психиатр Э. Берн – «родитель – взрослый – ребенок».

Рассмотрим подробнее подход Э. Берна[70]. Позиции в общении связаны с состояниями «я» – с совокупностью относительно независимых и обособленных во внутреннем мире человека эмоций, установок и схем поведения. Эти состояния дискретны и могут проявляться в поведении человека в форме как бы исполняемой роли, занимаемой позиции. В любой момент времени человек находится в одном из состояний, исполняет какую-то роль и ведет себя в соответствии со своим представлением о правильном поведении в этом состоянии. Выбор роли и поведения в ней основывается на конкретных, значимых для человека воспоминаниях, даже не всегда им осознаваемых. В табл. 3.2 приведены основные характеристики позиций в общении по Э. Берну.

Таблица 3.2

Основные характеристики позиций в общении (по Берну)

Наименование характеристики	Позиция в общении		
	Родитель (Рд)	Взрослый (В)	Ребенок (Рб)
Характерные слова и выражения	Все знают, что... Ты не должен никогда... Ты должен всегда...	Как? Что? Когда? Почему? Возможно... Вероятно...	Я сердит на тебя! Вот здорово! Отлично! Отвратительно!
Интонации	Обвиняющие, снисходительные, критические, пресекающие	Адекватные реальности	Чрезмерно эмоциональные
Состояние, производимое впечатление	Надменное, сверхправильное, очень приличного человека	Внимательное, заинтересованное, направленное на поиск информации, решения	Неуклюжее, игривое, навязчивое, подавленное, угнетенное, сверхвосторженное
Выражение лица	Нахмуренное, обеспокоенное, неудовлетворенное	Задумчивое, внимательное, открытое	Восторг, удивление, угнетенность
Позы	Руки в бока, руки сложены на груди, указующий жест	Наклон к собеседнику, голова и туловище повернуты к собеседнику	Спонтанная подвижность, пальцы сжаты в кулаки, руки что-то крутят, дергают

В транзактном анализе взаимодействие в общении понимается как взаимодействие позиций, а транзакция – как намерения к действию и сами действия, отражающие понимание

человеком ситуации общения. Появляется возможность определить позицию в общении – как свою, так и партнера – и на этой основе определить понимание ситуации общения и спрогнозировать дальнейшее поведение. Изменение ситуации общения возможно на основе понимания позиций сторон и попыток их изменения: либо приспособиться к позиции партнера, либо попытаться изменить его позицию. Схема взаимодействия может принимать один из видов, показанных на рис. 3.6–3.8.

Дополнительные транзакции отражают такое взаимодействие партнеров, когда они адекватно понимают ситуацию и позиции друг друга, причем позиции могут быть как равные, так и неравные, но в любом случае взаимопонимание обеспечено.

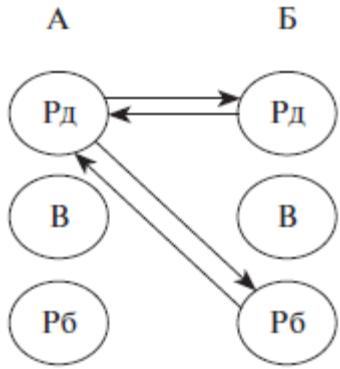


Рис. 3.6. Дополнительные транзакции

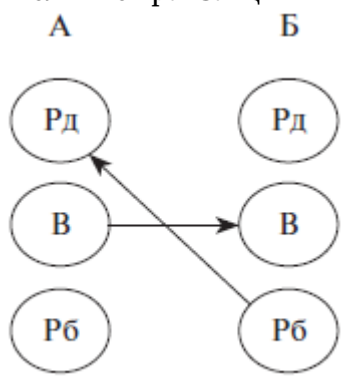


Рис. 3.7. Пересекающиеся транзакции

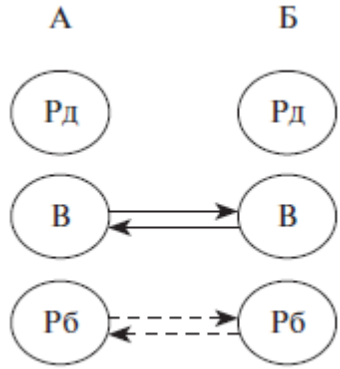


Рис. 3.8. Скрытые транзакции

Пересекающиеся транзакции возникают при неадекватности оценки ситуации и таком общении, когда один партнер не понимает или не желает понять позицию и ожидания другого. Если не удастся перейти на позиции дополнительной транзакции, вполне вероятен конфликт.

Скрытые транзакции включают обычно два уровня: выражаемый словами (вербальный) и подразумеваемый, психологический, понимание которого возможно при достаточно хорошем знании партнерами друг друга.

Метод психотерапии, основанный на транзактном анализе, состоит в обучении людей разбираться в позициях друг друга, лучше понимать смысл и направление действий партнера по общению, изменять свою позицию (если удается, то и позицию другого), тем самым влияя на дальнейшее развитие ситуации.

Неправильная позиция по отношению к аудитории, например обращение свысока или, наоборот, заискивание, игнорирование факта объективного существования барьеров и непринятие мер к их устранению приводит как минимум к невозможности достижения желаемых целей, а как максимум – к полному краху и утрате авторитета презентатора.

Рекомендации по использованию разных режимов донесения содержания устной речи приводятся в книге Лэйхиффа и Пенроуза[71].

Различаются четыре основных режима публичных выступлений:

• импровизация (речь без подготовки). Произносится, когда у вас практически нет времени на ее подготовку. Основное преимущество импровизации – в спонтанности, ее недостаток в

том, что она, как правило, плохо спланирована;

• речь «без бумажки». Более формальна, чем импровизация;

• речь, выученная наизусть. Дает возможность планирования и в результате лучше организована. Вы будете постоянно опираться на заметки, но при этом читать их слушателям ни к чему. Большинство публичных выступлений произносится именно так.

Однако при представлении речи по памяти ораторы часто теряют естественность, и иногда их выступление выглядит не очень живо. Возможность забыть материал – еще один негативный аспект выученной наизусть речи;

• речь по рукописи. Рассчитана на более формальные ситуации. При чтении с рукописи вы можете быть очень точны, контролировать каждое предложение, доводимое до слушателя. Конечно, создание такой речи занимает больше времени, и часто рукопись становится барьером между вами и аудиторией.

Приведем наиболее известные схемы организации материала презентации в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Наиболее распространенные схемы организации материала презентации [72]

Стратегия	Описание
Хронологическая	Отслеживает порядок мероприятий во временной последовательности (например, прошлое, настоящее, будущее или первый шаг, второй, третий)
Пространственная	Организует основные пункты в терминах физического пространства (например, север, центр или юг) или направления от одного к другому (например, от внутреннего к внешнему)
Причинно-следственная	Развивает идеи от причины (например, диагноз болезни на основе ее причины) до эффекта или вызываемого причиной результата (от симптома к болезни)
Тематическая	Перечисляет аспекты предмета обсуждения (размер, цвет, форма или текстура)
Мотивационная последовательность Монро	Следует процессу из пяти этапов: 1. Привлечение внимания. 2. Демонстрирование потребности. 3. Предложение решения. 4. Наглядное представление результатов реализации решения. 5. Призыв к действию для реализации предложенного решения
Последовательность «от знакомого к принятию нового»	Начинает с того, что знает или чему доверяет слушатель, и переходит к новым идеям
Порядок проведения исследования	Развивает тему поэтапно по аналогии с тем, как вы собираете информацию или решаете проблему
Вопрос — ответ	Вызывает серию вопросов у слушателей и отвечает на них
Проблема — решение	Сначала устанавливает, что проблема существует, а затем разрабатывает план для ее решения
Последовательное исключение	Исследует все доступные решения и методично, по одной, исключает возможности, пока не останется один-единственный вариант

«Визуальная поддержка может помочь оратору по четырем направлениям: очертить неясные детали, помочь слушателям запомнить информацию, избежать скуки и снов наяву и послужить ориентиром, чтобы оратор и слушатель не ушли в сторону от темы. Фотографии, таблицы, графики, проспекты, доска с мелом, электронная доска и проекторы часто используются ораторами как визуальные средства. Однако ими нередко злоупотребляют. Визуальная поддержка не заменяет саму речь. Бремя проведения презентации все же лежит на вас. Даже очень хороший иллюстративный материал не компенсирует посредственную речь»[73].

При передаче информации важна настройка общающихся на эмпатическое, рецептивное, рефлексивное слушание. По своим задачам эти формы слушания достаточно близки. Все они исходят из цели лучше понять собеседника, пытаясь встать на его место,

полностью включиться в процесс приема – передачи информации. Известная поговорка гласит: «Лучший собеседник – тот, кто умеет слушать». Недаром одним из элементов американской коммуникативной культуры является умение слушать, не перебивая партнера. Благодаря такому умению, воспитываемому со школьной скамьи, повышается возможность услышать и понять собеседника правильно с первого раза.

Помните: если вы поделитесь с другим человеком деньгами, вы станете беднее, а он – богаче; если вы поделитесь друг с другом мыслями, идеями, мнениями, вы оба станете богаче. Но это произойдет только тогда, когда каждый получит возможность высказаться полностью и услышать друг друга.

Вы не можете быть внимательным слушателем, когда вы разговариваете.

У человека два уха и один язык. Слушайте больше, чем говорите. Молчание – золото. Одно ухо воспринимает смысл, другое – эмоции.

Менеджер, не умеющий слушать, вряд ли способен принимать разумные решения.

В процессе общения важную роль играют представления о том, как партнер реагирует на нас и сообщаемую нами информацию. От этого зависят весь дальнейший ход общения, принимаемые меры и их последствия. Действительно, одобрение позволяет нам перейти к стадии принятия решения, неодобрение – искать новую, более сильную аргументацию, средства усиления воздействия либо прекращать общение.

Человечество давно убедилось в том, что истинное отношение к происходящему, свое состояние люди точнее выражают не речевыми, а так называемыми невербальными (неречевыми) средствами. Если подразумевать под коммуникацией передачу настроения, внутреннего состояния, отношения к партнеру и к обсуждаемой проблеме, тогда справедливы выводы А. Мерабяна (по другим переводам – Мехребьена), что 55 % такого рода коммуникаций занимают невербальные средства, 38 % – звуки и интонации и только 7 % – слова. Представления о пантомимике (языке жестов, поз, положений частей тела относительно друг друга) должен иметь каждый, поскольку знание этого средства общения необходимо в любом, в том числе деловом общении[74].

Несмотря на сложность понимания и правильной трактовки невербальных средств общения, заниматься невербалистикой необходимо, чтобы уметь распознавать обман, ловушки, неискренность партнера, а с другой стороны, уметь правильным выбором средств общения создавать нужное настроение,

обстановку доброжелательности, сотрудничества. В этом помогают тренировки. Например, А. Пиз рекомендует смотреть отечественное кино с выключенным звуком, пытаясь понять смысл происходящего и взаимоотношения персонажей по их мимике и жестам.

Научная дисциплина проксематика так же, как и невербалистика (термин введен А. Пизом), исследует взаиморасположение и позы собеседников. Установлено, что человек чувствует себя удобно и считает, что производит благоприятное впечатление, если находится от партнера по общению на таком расстоянии, которое по меркам данного общества принимается за соответствующее данному виду общения и типу взаимоотношений.

Интимное расстояние (до 45 см) – это как бы собственность человека, куда допускаются наиболее близкие люди, а вторжение постороннего воспринимается как нечто неприятное. Вероятно, эта дистанция как-то связана с биополем человека.

Персональная дистанция служит для общения со знакомыми людьми. На этой дистанции (45—120 см) происходит большинство разговоров, собеседники прекрасно видят и слышат друг друга.

Социальная дистанция (120–400 см) уместна во время формальных встреч в кабинетах, в общественных местах, для улаживания безличных дел. На расстоянии свыше 2,5 метров каждый может заниматься своим делом, не мешая другим.

Публичная дистанция (400–750 см) обычна для общения с группой людей. Детали лица не видны, голос громкий, слова тщательно подбираются и выговариваются.

На размеры дистанций влияет ряд факторов: место жительства (город, деревня, плотность населения), принадлежность к той или иной национальности, пол, культура, деликатность человека, индивидуальные особенности (темперамент, характер, чувство собственного достоинства, застенчивость, конфликтность, подозрительность и т. п.).

Дистанции при общении и особенности сотрудников необходимо принимать во внимание при организации их рабочих мест и рабочих зон. При общении за столом стол воспринимается как барьер, который можно использовать или устранить в зависимости от позиций сторон и их взаимоотношений. Правильное размещение за столом участников переговоров является предметом рассмотрения делового этикета и способствует установлению атмосферы сотрудничества. Если собеседников за столом двое, то они могут занимать угловую позицию, что говорит о расположенности, открытости. В то же

время угол стола может быть использован при необходимости как барьер. Если партнеры располагаются по одну сторону стола и сидят по отношению друг к другу под углом в 90°, можно говорить о позиции полного сотрудничества. Позиция, когда собеседники располагаются по разные стороны стола напротив друг друга, называется соревновательно-оборонительной. Стол в этом случае скрывает значительную часть компонентов невербальных средств общения, мысленно делится пополам, и собеседники воспринимают ближнюю половину как свою территорию. Обсуждаемый документ обычно кладется точно на мысленную «пограничную линию», перемещение его на свою территорию для рассмотрения – знак стремления к сотрудничеству, возврат на территорию лица, принесшего документ, – знак отвержения документа и нежелания продолжать беседу. Независимая позиция – когда люди располагаются за противоположными углами стола. Такое расположение говорит о нежелании общаться. В принципе, в такой позиции каждый может заниматься своим делом.

Круглые столы предусматривают равноправие участников переговоров, свободную и открытую дискуссию, несколько неформальную атмосферу.

3.6. Повышение уровня коммуникативной компетенции

Повышению уровня коммуникативной компетенции, умения общаться способствуют методы социально-психологического обучения и коррекция личности. Использование этих методов и диагностика необходимости их применения являются прерогативой специалистов высокого класса – социальных психологов, психологов, психотерапевтов и т. п.

Широко применяются следующие методы обучения общению, повышения уровня коммуникативной компетентности (методы групповой терапии):

• дискуссионные (групповая дискуссия, анализ конкретных ситуаций морального выбора);

• игровые;

• социально-психологический тренинг;

• психодрама;

• транзактный анализ Э. Берна;

• сенситивный тренинг (тренировка межличностной чувствительности).

Психодрама (Я. Л. Морено) – метод групповой психотерапии, при котором участники группы моделируют в театрализованной форме ситуации, события их жизни, сновидения, литературные произведения и т. п. Переживая события, человек с помощью доброжелательно настроенных коллег по-новому осознает свои проблемы, обнаруживает новые способы реагирования на них, новые ценности, открывает новые возможности построения отношений с людьми и самореализации. Здесь также важен эффект катарсиса. Элементы психодрамы широко используются и в других терапевтических направлениях (психоанализе, гештальтпсихологии, поведенческой терапии).

Телесно-ориентированный подход – лечение души через тело (включает вегетотерапию – освобождение зажатой энергии через массаж, дыхательные и т. п. упражнения, биоэнергетический метод, первичную терапию). В частности, первичная терапия основывается на положении, что в результате неудовлетворения базовых потребностей у человека накапливается первичная боль, воплощающаяся в физическом и психическом напряжениях. В терапевтическом процессе человек должен снова пережить события, положившие начало первичной боли, тем самым освободившись от нее.

Психосинтез: в процессе терапии человек узнает о различных

составляющих своей личности (от низшего бессознательного до «внутреннего Бога») и приходит к самораскрытию, самореализации и концентрации вокруг нового центра. Происходит своего рода смена самоосознания и ценностных ориентаций.

Сенситивный тренинг предполагает тренировку межличностной чувствительности, умения понимать и воспринимать более адекватно не только себя, но и других. В его результате, как и в результате применения вышеперечисленных методов психокоррекции и психотерапии, индивид должен стать менее зависимым от «Я-образа» (представлений о самом себе) и больше понимать «Я в ситуации»[75], т. е. стать более адекватным ситуации и своему месту в ней, своему месту среди таких же людей, как он.

В рамках одного из направлений психологии – психологии высшей школы – рассматриваются еще такие специфические и сложные методы психодиагностики и психокоррекции, как моделирование, в том числе с использованием компьютера, тренинг, различные методы количественного анализа (корреляционный, факторный, кластерный)[76].

Психология располагает еще многими специфическими методами психологической коррекции и психотерапии, однако повторяем: ни в коем случае нельзя ими пользоваться, не имея соответствующей квалификации (психолога, психотерапевта, психиатра, психоневролога и т. п.)[77].

В России имеется позитивный опыт трудового и нравственного воспитания молодежи, сочетающегося с формированием коммуникативного потенциала. В частности, в монографии Ю. П. Платонова приводятся результаты многочисленных социально-психологических исследований студенческих трудовых коллективов[78]. Автор отмечает, что в таких коллективах многие исследователи обнаружили расхождения между позитивным фоном взаимоотношений и общения в коллективе и низкой результативностью совместной трудовой деятельности. Мы полагаем, что факт позитивных взаимоотношений и общения имеет право рассматриваться как самостоятельный и достаточно существенный сам по себе, чтобы служить обоснованием целесообразности развития различных форм студенческих коллективов.

Говоря о функциях трудового коллектива как субъекта коллективной деятельности, профессор Платонов считает целесообразным согласиться с теми учеными, которые выделяют производственно-экономическую, социально-интегративную и управленческо-воспитательную функции.

Рассматривая трудовой потенциал как важнейший элемент структуры личности и фактор, имеющий большое социальное значение, считаем необходимым выделить еще одну функцию трудового коллектива – функцию выявления и формирования элементов трудового потенциала. Здесь мы в первую очередь имеем в виду студенческие строительные отряды и поездки студенческих групп на сельскохозяйственные работы («на картошку»). Практически каждый из студентов 60—80-х гг. до сих пор помнит эти мероприятия и всех их участников, помнит, как каждый проявил себя, поддерживает дружеские отношения с коллегами по этой довольно тяжелой работе. Форма существования в условиях стройотряда и «на картошке» близка к тем, которые характерны для экстремальных методов воспитания личности. Если В. Высоцкий считал лучшим местом проверки и формирования личности горы (куда, кстати, без специальной подготовки не пойдешь), то стройотряды или хотя бы поездки «на картошку» – массовые явления, не требующие строгого отбора. Конечно, эти формы взаимодействия не являются единственными: можно назвать молодежные строительные кооперативы, центры научно-технического творчества молодежи, студенческие клубы, участие в команде КВН.

Следует полагать, что безусловная социальная польза этих форм коллективной деятельности молодежи требует их внимательного изучения и развития именно в современных условиях, когда девальвировались такие социально важные нравственные императивы, как взаимопомощь, взаимопонимание, дружба, доверие, надежность и многие другие, уступив место эгоизму, погоне за прибылью, потребительству, пренебрежению нормами морали.

3.7. Письменные коммуникации

Существуют значительные различия между устным и письменным стилями общения. Хотя письменному общению недостает межличностного аспекта или незамедлительности, оно имеет веское преимущество перед устным – долговечность. Письменные документы можно запомнить, изучить, сделать дубликат и сохранить на будущее. Это означает, что они способны передавать более детализированную информацию. Поскольку письменное общение предлагает все вышеперечисленные преимущества, оно предъявляет иные требования к автору.

О вашем профессиональном имидже судят по внешнему оформлению письменного общения. Зачеркивания, стертые места в тексте, типографские ошибки и т. п. портят впечатление от вашего письменного сообщения так же, как неуклюжие манеры отвлекают от устной речи. Кроме того, необходимо точное соблюдение грамматических правил – орфографические, пунктуационные ошибки и неграмотное изложение являются признаками необразованности автора. Это, конечно же, не тот имидж, который вы хотите иметь. Возможно, вы ожидаете, что секретарь или конторский служащий заметят и исправят все ваши недочеты, и во многих случаях так и происходит. Однако когда вы ставите подпись или иным способом одобряете конечный вариант, именно вы являетесь единственным, кто несет ответственность за любые содержащиеся в документе ошибки. Важно развить у себя привычку читать окончательный вариант, прежде чем вы подпишете его.

С 1 июля 2003 г. в России введен в действие стандарт ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов», утвержденный постановлением Госстандарта РФ от 03.03.2003 № 65-ст. Согласно этому стандарту организационно-распорядительные документы, фиксирующие решения административных и организационных вопросов, а также вопросов управления, взаимодействия, обеспечения и регулирования деятельности органов управления и предприятий, организаций и их объединений независимо от организационно-правовой формы и вида деятельности должны соответствовать единым требованиям. Речь идет о таких документах, как постановления, распоряжения, приказы, решения, протоколы, акты, письма и др. Осуществляя деловую переписку внутри

России, вы должны придерживаться требований этого стандарта, как и правил грамматики русского языка.

Деловые письма зарубежным партнерам составляются по иным, чем в России, правилам. Есть международные стандарты на основные коммерческие документы, в том числе и на деловые письма, однако при написании деловых писем считаются допустимыми некоторые вольности, например в расположении фрагментов заголовка. Основной состав реквизитов достаточно устоялся, и это понятно: без обязательных реквизитов нельзя обеспечить юридическую силу документа.

Международное сотрудничество по вопросам стандартизации в области документации, классификации и кодирования информации, унификации документов осуществляется национальными службами стандартизации в рамках ИСО – Международной организации по стандартизации (International Organization for Standardization, ISO). В настоящее время в ИСО представлены национальные органы по стандартизации 130 государств[79].

3.8. Атрибуты поддерживающей коммуникации

Эффективная коммуникация – такая интерперсональная коммуникация, которая позволит вам точно и честно общаться с другими людьми, не нарушая ваших отношений с ними, а именно – поддерживающая коммуникация, т. е. такая, которая сосредоточена на сохранении позитивных отношений между собеседниками, поскольку направлена на текущую проблему. Она позволяет вам с успехом осуществить даже негативную обратную связь или решить трудные задачи совместно с другим человеком и, как результат, укрепить ваши отношения[80].

Поддерживающая коммуникация – это сложный системный процесс, который имеет восемь атрибутов. При этом недостаточно владеть некоторыми из них и использовать только некоторые. Каждый атрибут обеспечивает лишь одну грань общения, и только их совместное и полное применение позволяет говорить об истинно поддерживающей коммуникации. Это подобно правилам этикета, соблюдение которых обеспечивает ваш имидж приятного и приемлемого человека: недостаточно только уметь правильно держать столовые приборы, нужно уметь ими пользоваться, нужно уметь вести беседу, правильно говорить, достойно реагировать на замечания, правильно одеваться, быть достаточно эрудированным и т. п.

Восемь атрибутов поддерживающей коммуникации.

1. Ориентация на проблему, а не на личность. Фокус на проблемах или результатах, но не на личностях и их характеристиках.

Пример: «Как мы сможем решить эту проблему?», но не «Потому что вся проблема в вас самих».

2. Конгруэнтность (созвучие, гармония, совпадение), а не ее отсутствие. Фокус на правдивости сообщений, вербальная (словесная) форма которых адекватна мыслям и чувствам (соответствие слов истинным чувствам и мыслям).

Пример: «Ваше поведение меня огорчает», но не «Вам кажется, что я огорчен? Нет, все прекрасно».

3. Описание, а не оценка. Фокус внимания на описании объективных фактов, событий, на описании вашей реакции на них, а также на представлении альтернатив.

Пример: «Произошло то-то и то-то; моя реакция такова; предполагается, что наиболее приемлемым будет…», но не «Вы все сделали неправильно».

4. Возвышение, а не унижение. Фокус на тех высказываниях, которые способствуют установлению атмосферы взаимного уважения и сотрудничества, гибкости и выявлению области согласия.

Пример: «У меня есть кое-какие идеи, но нет ли у вас каких-либо предложений?», но не «Вы все равно не поймете, так что мы сделаем по-моему».

5. Конкретизация, а не обобщения. Фокус на конкретной ситуации или проблеме, а не на проблемах общего характера.

Пример: «За время собрания вы перебили меня трижды», но не «Вы всегда пытаетесь привлечь к себе внимание».

6. Связность, а не бессвязность. Фокус на высказываниях, вытекающих из того, что было сказано ранее, и направленных на установление отношений взаимопомощи.

Пример: «Исходя из того что было сказано вами, я сформулирую другую точку зрения», но не «Я хочу сказать следующее (вне зависимости от того, что вы только что сказали)».

7. Авторство, а не безличность. Фокус на принятии ответственности за свои собственные утверждения путем использования местоимения «Я».

Пример: «Я решил отклонить ваше предложение, поскольку…», но не «Идея неплохая, но она должна быть одобрена».

8. Рефлексивное, а не одностороннее слушание. Фокус на проявлении всевозможных адекватных (прежде всего рефлексивных) реакций.

Пример: «Как вы полагаете, что может нам помешать?», но не «Как я сказал ранее, вы совершили слишком много ошибок. Так дальше дело не пойдет».

Использование поддерживающей коммуникации позволяет не только обеспечивать требуемую точность передачи сообщений, но и поддерживать и даже укреплять отношения собеседников путем взаимообмена информацией, точками зрения, отношением к проблеме. В результате возникают позитивные межличностные отношения.

Иностранные конкуренты, особенно японцы, научили американцев тому, что хорошие отношения между работниками, а также между работниками и руководством равносильны конкурентным преимуществам. Дж. Хэнсон нашел, что наличие хороших интерперсональных отношений между менеджерами и подчиненными оказывает в три раза большее влияние на эффективность работы компаний (исследовалась деятельность 40 крупных компаний в течение пяти лет), чем четыре следующих фактора: рыночная доля, капиталоемкость, размеры компании и

темпы роста продаж, вместе взятые. Таким образом, поддерживающая коммуникация – это не просто техника создания впечатления хорошего человека, но и способ обеспечения конкурентных преимуществ.

Тема 4
Мотивация и результативность организации

4.1. Организационные результаты и группы интересов

4.2. Отношение к труду, установки на труд

4.3. Мотивационные теории поведения людей в организации

4.4. Динамические формы удовлетворенности трудом

4.5. Организация и содержание труда как фактор мотивации

4.1. Организационные результаты и группы интересов

В индустриальном обществе, где доминируют сложные технологии, именно организация способна собрать воедино знания, людей, сырье и направить их на выполнение заданий, которые непосильны одному человеку. Без организаций было бы невозможно использовать технологии, позволяющие людям обмениваться информацией через электронную сеть, строить плотины и атомные станции для производства электроэнергии, создавать различные виды бытовой электроники и т. д. Организации пронизывают все наше общество. Менеджеры несут ответственность за работу организаций и следят за тем, чтобы использование ресурсов было направлено на достижение организационных целей.

Здесь уместно такое определение: **организация** – социальный организм, который направлен на достижение цели и осознанно структурирован. Это определение применимо ко всем коммерческим и некоммерческим организациям. Небольших нетрадиционных и некоммерческих организаций значительно больше, чем крупных, находящихся у всех на виду корпораций. Однако эти маленькие фирмы столь же важны для общества, как и гиганты индустрии.

Исходя из нашего определения менеджмента, можно сказать, что задача менеджера заключается в том, чтобы эффективно и экономично координировать использование ресурсов для достижения организационных целей.

Организационная эффективность (действенность) – степень достижения организацией поставленных целей. Это означает, что организация преуспевает в достижении того, что она пытается достичь. Организационная эффективность предполагает производство товаров или предоставление услуг, которые имеют ценность для потребителей.

Организационная экономичность, или эффективность использования ресурсов, относится к количеству ресурсов, затраченных на достижение организационных целей. Она основана на том, сколько сырья, денег и людей необходимо для производства заданного объема продукции. Экономичность может быть рассчитана как величина ресурсов, используемых для производства продукции или оказания услуги.

Однако иногда попытки менеджеров повысить экономичность приводят к снижению организационной эффективности. Это

особенно относится к случаям сокращения затрат, когда погоня за экономией наносит ущерб качеству товаров или услуг, приводит к недовольству потребителей. В конечном итоге менеджеры несут ответственность за достижение высоких результатов, которые означают достижение организационных целей при эффективном использовании ресурсов.

Эффективность организации не может рассматриваться как абсолютно всеми одинаково воспринимаемая категория. Вообще, высказывая чье-либо мнение или точку зрения, не следует упускать из виду субъективность мнения и отражение в нем точки зрения самого оратора и/или представляемой им группы интересов.

Современные организации рассматривают внутреннюю и внешнюю среду как совокупность заинтересованных лиц или субъектов, которые могут оказать влияние на организацию в целях обеспечения собственных интересов, по отношению к которым организации демонстрируют этические качества и с точки зрения которых может рассматриваться эффективность организации.

Таким образом, **группа интересов** – это любая группа внутри или вне организации, которая имеет интересы в организационной деятельности. Каждая заинтересованная группа по-разному оценивает организационную ответственность и эффективность, поскольку имеет собственные, отличающиеся от других, интересы в организации.

Инвесторы, акционеры, сотрудники, потребители и поставщики рассматриваются здесь как главные заинтересованные субъекты, без которых компания не может существовать. Интересы инвесторов, акционеров и поставщиков заключаются в эффективном управлении ресурсами для получения прибыли. В свою очередь, сотрудники ожидают получения удовлетворения от работы, достойного вознаграждения и хорошего отношения со стороны руководства. Потребители хотят, чтобы предлагаемые продукты и услуги были качественными, безопасными и доступными. Когда какая-то из групп интересов оказывается неудовлетворенной, организация начинает испытывать трудности, которые угрожают ее выживанию.

Приведем для примера перечень групп интересов компании, занимающейся разработкой программных продуктов.

1. Общество.
2. Профессиональные ассоциации.
3. Местные потребители.
4. Зарубежные потребители.

5. Местные конкуренты.
6. СМИ.
7. Акционеры.
8. Владельцы.
9. Зарубежные конкуренты.
10. Поставщики.
11. Торговые группы.
12. Сотрудники/Профсоюзы.
13. Местные/Федеральные правительства.
14. Зарубежные правительства.
15. Инвесторы.
16. Суды.
17. Группы особых интересов.
18. Партнеры.
19. Кредиторы.
20. Интернет-компании.

Обеспечить удовлетворение интересов всех групп одновременно организация не в состоянии, тем более что эти интересы зачастую противоречивы, конфликтны, поэтому в разные периоды своей жизни организация определяет приоритеты, уделяет разное внимание разным группам интересов. Выработка стратегии и тактики в отношении групп интересов, расстановка приоритетов представляет собой элемент политики и планирования организации.

Российская специфика влияет на состав групп интересов и силу их воздействия на поведение организации. В России имеются «оригинальные», сильные по влиянию группы интересов, мало известные в цивилизованном мире, наличие которых отражает размах преступности и коррупции, такие как различные формы «крыш», надзирающие и проверяющие (зачастую в личных интересах своих сотрудников) организации.

4.2. Отношение к труду, установки на труд

Немотивированные к труду работники выполняют свои обязанности в минимальном объеме – в результате страдает качество и ослабляется конкурентоспособность фирмы. Один из секретов бизнеса состоит в том, чтобы стимулировать сотрудников на нужное организации трудовое поведение и вселить в них энтузиазм. Задача компаний сводится к тому, чтобы привести стимулирование персонала в соответствие с организационными целями, с одной стороны, и в соответствие с внутренними мотивами трудового поведения работников – с другой. Стимулирование представляет трудности для менеджеров, поскольку система охватывает всех сотрудников, но сотрудники отличаются друг от друга по своим многочисленным личностным характеристикам и человеческим качествам, являются живыми, т. е. постоянно изменяющимися системами, живущими в непостоянной среде. Одним из обобщающих параметров направленности личности, определяющим вектор и степень усилий, прилагаемых для выполнения рабочего задания, является мотивация к труду. Сила мотивации к труду является, в свою очередь, аспектом отношения к труду, которое определяет трудовое поведение, способное показать и отношение к труду, и мотивацию к работе. Таким образом, трудовое поведение как система поступков выражает отношение к труду, а отношение к труду в значительной степени зависит от мотивации к труду.

Отношение к труду – эмоционально окрашенная субъективная оценка всех факторов труда, единство трех элементов: 1) мотивов и ценностных ориентаций – разделяемых личностью социальных ценностей, выступающих в качестве целей жизни и критериев отбора средств достижения этих целей; 2) реального трудового поведения; 3) оценки работником своего поведения в трудовой ситуации (вербального поведения).

Поскольку связь между успехом в деятельности и уровнем психического напряжения (возбуждения, переживаний, испытываемых эмоций) не только очевидна, но и научно обоснована (закон Йеркса – Додсона – см. «Личность и организация»), можно сделать вывод и для работников, и для работодателей: в целях обеспечения успеха работник должен быть в состоянии умеренного возбуждения. При чрезмерном волнении, когда вы вывели работника из себя или перемотивировали, не следует ждать позитивных результатов. К примеру, вы даете задание, от выполнения которого зависит дальнейшее пребывание работника в вашей организации. Его стремление

выполнить эту жизненно важную работу может оказаться настолько большим, душевное волнение настолько существенным, что это превысит пределы его стрессоустойчивости и вызовет дезорганизацию деятельности, нервный срыв, ухудшит результат.

Об отношении к труду можно судить по объективным и субъективным показателям. К объективным социологи относят степень ответственности, добросовестности, инициативы, дисциплинированности, которые определяются по количеству и качеству выполняемой работы, количеству вносимых предложений по ее улучшению, стремлению повысить уровень своего профессионализма. Субъективным показателем отношения к труду обычно выступает степень удовлетворенности работой и такими факторами, как оплата, организация, условия труда, взаимоотношения с руководством и коллегами. Высшая степень удовлетворенности – гордость за свой труд и свою организацию.

Современные подходы к человеку на производстве базируются на понимании решающей роли отношения к труду для процветания организации. Передовые предприятия не жалеют усилий на выявление и совершенствование факторов, способствующих возникновению у человека чувства удовлетворенности трудом, гордости за свой труд.

Модели, объясняющие процесс возникновения мотива к той или иной деятельности (или пассивности), многочисленны. Одни из них называют причины и факторы формирования того или иного мотива, другие рассматривают процесс формирования мотива в зависимости от степени значимости тех или иных факторов, третьи пытаются интегрировать эти подходы, четвертые разработаны на основе исследования трудовых факторов, способствующих повышению привлекательности самого труда и трудовой атмосферы, трудовой жизни. Палитра как объяснительных теорий, так и стимулирующих трудовое поведение инструментов достаточно велика, и менеджер обязан, опираясь на знания о каждом конкретном работнике и/или группе, подбирать в соответствии с ситуацией и возможностями организации наиболее адекватные рычаги воздействия.

Одним из таких рычагов является **мотив** – совокупность внутренних побуждений к активности, основанных на осознаваемых или неосознаваемых потребностях, на интересе, на представлениях о ценностях и др. Как правило, человек совершает действия под влиянием ряда мотивов, представляющих собой диспозицию мотивов, но среди них можно выделить актуальный, ведущий, доминирующий. Диспозиция мотивов и ведущий мотив непостоянны, на их сущность влияют внешняя

среда и особенности личности.

Зарубежные ученые часто придают понятию «мотив» несколько иное значение, чем российские: мотивация – структура, система мотивов деятельности и поведения субъекта, мотив – побуждение себя и других к деятельности. При этом на Западе различают внутреннюю (побуждение к деятельности определяется личными целями субъекта – потребностями, интересами, ценностями) и внешнюю (побуждение к деятельности определяется целями, заданными извне, путем принуждения, договора об обмене результата деятельности работника на блага, психологического воздействия для формирования тех же целей, что и у предпринимателя) мотивацию. Внешнюю мотивацию целесообразно назвать мотивированием, а лучше – стимулированием.

Стимул – внешнее побуждение к деятельности, связанное с воздействием внешних по отношению к личности факторов и субъектов. «Стимулом» в Древнем Риме назывался тонкий заостренный металлический шест для управления лошадьми, запряженными в колесницу. Западные ученые, как правило, не применяют слово «стимул»: обычно для обозначения внешнего воздействия используется термин «внешняя мотивация».

Перечислим основные организационно-управленческие факторы, действующие в масштабах организации, которые влияют на улучшение отношения работников к труду:

• привлекательная миссия и видение будущего организации, убедительная и обоснованная стратегия развития, цели организации, философия, цели и политика в области персонала;

• развитие команд и работа в командах;

• высокое качество трудовой жизни;

• благоприятный социально-психологический климат;

• сильная и основанная на высоких этических принципах организационная культура;

• обеспечение разнообразия рабочей силы и грамотное управление разнообразием;

• развитие компетенции менеджеров, их эмоционального интеллекта;

• развитие гибкости работников;

• применение японских методов управления;

• повышение уровня квалификации работников, непрерывное обучение;

• планирование карьеры работников;

• устранение дискриминаций.

На улучшение отношения работников к труду на уровне подразделения, рабочей группы влияет повседневная работа

менеджеров, направленная:

- на формирование лояльности и сопричастности;
- выявление потребностей работников;
- обогащение труда работников;
- делегирование полномочий подчиненным;
- осуществление индивидуального подхода;
- формирование привлекательного видения будущего группы;
- осуществление обратной связи;
- проведение персональных интервью с работниками;
- осуществление поддерживающих коммуникаций;
- эффективное дистанционное управление персоналом;
- урегулирование конфликтов и устранение дискриминаций.

Осознание менеджером своей социальной роли проявляется, в частности, в желании понять особенности подчиненного ему работника как личности и профессионала, мотивы его поведения и учесть их при выдаче задания и назначении вознаграждения за его выполнение.

Например, в качестве метода практической реализации подходов процессуальных теорий мотивации в производственной среде рекомендуется разрабатывать прогнозы значений факторов мотивации для работника перед выдачей ему задания, рассчитывать ожидаемый уровень мотивации и сравнивать реальные результаты с прогнозом, чтобы повышать его вероятность[81]. Так, перед выдачей задания менеджеру рекомендуется заполнить «Бланк для оценки мотивации работника», в котором следует дать экспертную оценку отношению работника к ожидаемым результатам, к значимости результатов, оценить вероятность успешного завершения работы (по мнению работника) и ценность вознаграждения. Фактически руководителю предлагается занять позицию работника, взглянуть на задание его глазами и оценить уровень его мотивации. По завершении работы предлагается проанализировать верность прогноза и продумать меры по усилению мотивации и повышению вероятности прогноза.

Сами авторы такого подхода представляют сложность его реализации и некоторый идеализм своего предложения. Но поскольку нормальный современный руководитель при выдаче задания решает задачи мотивации работника и стимулирования нужного поведения (хотя зачастую достаточно примитивно), попытки смоделировать, формализовать этот процесс, глубже узнать внутренний мир своих сотрудников, взглянуть на задание глазами самого работника представляются исключительно плодотворными.

Мотивация – внутреннее побуждение к активности. Она

формируется в сознании человека в результате оценки и сравнения выгодности, весомости стимулов внешней среды и собственных ожиданий, планов, программ, интересов, потребностей, желаний, идеалов и т. п. Мотив – явление исключительно сложное и интимное; сторонний человек может понять мотивы другого путем наблюдения, экспериментов, осмысления, сбора и оценки информации, и в этом смысле понимание мотивации подчиненного к труду является задачей, похожей на понимание поведения потребителей на рынке.

4.3. Мотивационные теории поведения людей в организации

Мотивы и их диспозиция не являются постоянными величинами, а зависят от многих факторов – биологических, социальных, в том числе статусно-ролевых, ситуационных.

Интерес можно рассматривать как повышенное внимание к какому-либо объекту в силу его предпочтительности среди других объектов по материальным, эстетическим, эмоциональным, когнитивным и иным качествам, свойствам. «Психологический словарь» определяет **интерес** как мотив или мотивационное состояние, побуждающее к познавательной деятельности, которое возникает на основе познавательного влечения (желания) и, развиваясь, может перерасти в потребности, активность, склонность.

Одна из моделей формирования мотива приведена на рис. 4.1.

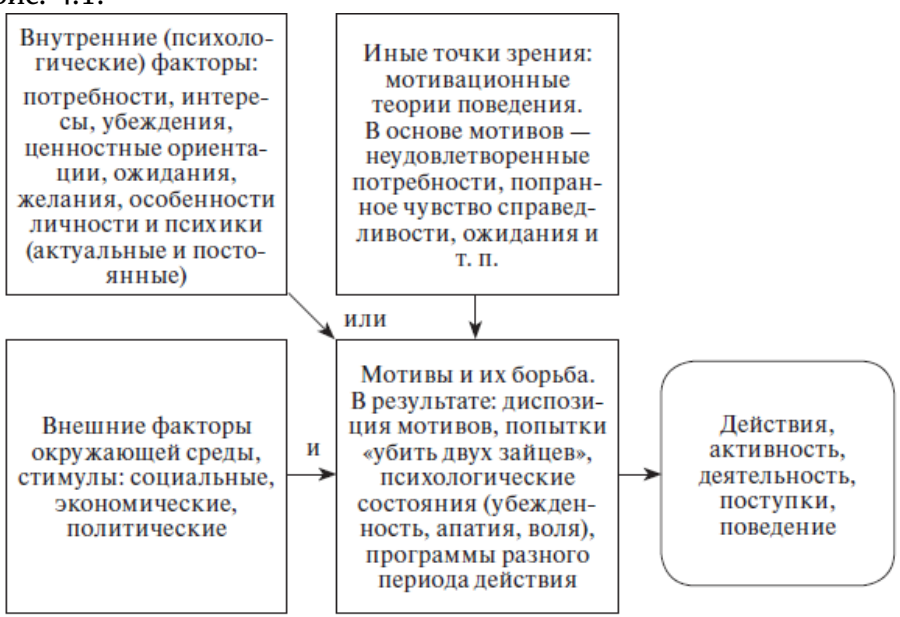

Внутренние (психологические) факторы: потребности, интересы, убеждения, ценностные ориентации, ожидания, желания, особенности личности и психики (актуальные и постоянные)
Иные точки зрения: мотивационные теории поведения. В основе мотивов — неудовлетворенные потребности, попранное чувство справедливости, ожидания и т. п.
или
Внешние факторы окружающей среды, стимулы: социальные, экономические, политические
и
Мотивы и их борьба. В результате: диспозиция мотивов, попытки «убить двух зайцев», психологические состояния (убежденность, апатия, воля), программы разного периода действия
Действия, активность, деятельность, поступки, поведение

Рис. 4.1. Модель формирования мотива

В составе группы мотивационных теорий содержательного характера обычно называют теорию А. Маслоу, теорию Д. Мак-Клелланда, двухфакторную модель Ф. Герцберга, а в составе группы процессуальных – теорию ожиданий В. Врума, теорию справедливости и модель Портера – Лоулера. Теория ERG (E –

existence (существование), R – relatedness (причастность), G – grows (рост)) Альдерфера разработана на основе теории Маслоу, но без ранжирования потребностей. При этом наиболее конкретная потребность – в существовании, а наименее конкретная – в росте. По Маслоу, потребность будет главной движущей силой, пока не будет удовлетворена. По К. Альдерферу, если усилия по удовлетворению потребности какого-либо уровня вызывают постоянную фрустрацию, человек может вернуться к поведению, удовлетворяющему более конкретные потребности. Сотрудник, который в рамках своей трудовой деятельности не в состоянии удовлетворять потребности в личном росте, может остановиться на том, что будет выполнять свою работу лишь настолько, насколько необходимо, чтобы не потерять место и удовлетворять социальные потребности (потребность в общении), т. е. потребности более низкого уровня.

Как и в случае с теориями Маслоу и Герцберга, найти данные, подтверждающие теорию Альдерфера, не удалось.

Теория справедливости Дж. Адамса связывает мотив к дальнейшему труду с оценкой справедливости вознаграждения за работу (рис. 4.2).

$$\frac{\text{Собственные результаты}}{\text{Собственные вложения}} \quad \text{против} \quad \frac{\text{Результаты других}}{\text{Вложения других}}$$

Рис. 4.2. Теория справедливости Адамса

При знаке равенства имеет место справедливость, человек будет продолжать вкладывать столько же усилий и выполнять работу на том же уровне. При любом неравенстве он изменит количество прилагаемых усилий.

Люди как существа с целенаправленным поведением ставят перед собой цели и имеют мотивацию к их достижению, поскольку достижение целей вознаграждается. Теория постановки целей Е. Локка (Локке) такова: люди, ставящие перед собой более высокие цели (или принимающие высокие цели, поставленные другими), прикладывают больше усилий и выполняют работу лучше. Но цель должна быть конкретной (измеряемой), уровень сложности должен быть в пределе от среднего до высокого (вызов, рост), сотрудник должен быть с нею согласен, должна быть обратная связь о продвижении к цели, ситуация участия в постановке цели предпочтительнее ситуации назначения цели другим.

При регулировании поведения сотрудников принимают во внимание и модели подкрепления: неподкрепляемое и

ненаказываемое поведение прекращается само собой, вознаграждаемое поведение продолжается, наказуемое избегается. Есть внешние подкрепления (формальные и неформальные) и внутренние, выдаваемые работником самому себе: гордость за себя, чувство достижения. Как считал Е. Деци, внешние вознаграждения могут снижать внутреннее подкрепление. Все время подкреплять нельзя. Обычно применяются следующие схемы подкрепления: схемы фиксированных интервалов (вознаграждение за определенное количество поведенческих актов), схемы переменных интервалов (вознаграждение выдается, когда решит начальник), схемы переменных соотношений (вознаграждение выдается за разное количество поведенческих актов, требующих усилий, как при игре на игровых автоматах). Еще есть схемы периодических подкреплений, которые похожи на схемы переменных соотношений, что удобно при непредсказуемости и неравномерности загрузки современных организаций. Схемы подкреплений чаще относятся к неформальным подкреплениям, а зарплату по этим схемам платить нельзя[82].

Непрерывное подкрепление бывает наиболее эффективным при усвоении сотрудниками новых форм поведения, однако при таком подкреплении усвоенные формы поведения могут исчезать. Частичное подкрепление позволяет сохранить желательные формы поведения в течение более длительного периода. Наиболее эффективен режим с переменным коэффициентом, поскольку сотрудники, знающие о том, что будут вознаграждаться в неопределенный момент и через длительный интервал, долго сохраняют желательные формы поведения.

Режимы подкрепления, которые могут устанавливать менеджеры, показаны в табл. 4.1.

Таблица 4.1
Режимы подкрепления[83]

Режим подкрепления	Характер подкрепления	Воздействие подкрепления на поведение	Воздействие на поведение прекращения подкрепления	Пример
Непрерывный	Вознаграждение каждого удачного действия	Быстрое усвоение новых форм поведения	Быстрое исчезновение усвоенных форм поведения	Похвала
С фиксированным интервалом	Вознаграждение через определенные промежутки времени	Средние и нестабильные результаты работы	Быстрое исчезновение усвоенных форм поведения	Еженедельные выплаты
С фиксированным коэффициентом	Вознаграждение за выполнение фиксированного количества результата	Быстрое обучение, высокие и стабильные результаты работы	Быстрое исчезновение усвоенных форм поведения	Система сдельной оплаты труда
С переменным интервалом	Вознаграждение через неопределенные промежутки времени	Умеренно высокие и стабильные результаты работы	Медленное исчезновение усвоенных форм поведения	Ежемесячные оценки результатов и премии через случайные промежутки времени
С переменным коэффициентом	Вознаграждения за различное количество достигнутых результатов	Очень высокие результаты работы	Медленное исчезновение усвоенных форм поведения	Бонусы с продаж, связанные с их количеством, выплачиваемые через случайные промежутки времени

4.4. Динамические формы удовлетворенности трудом

Типология динамических форм удовлетворенности трудом по А. Бюссингу представлена в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Типология динамических форм удовлетворенности трудом по Бюссингу [84]

Наименование формы удовлетворенности трудом	Алгоритм формирования / действия руководителя	Характеристика	Адекватные суждения
Прогрессивная удовлетворенность трудом	Совпадение фактических (организационных) и личностных ценностей — увеличение уровня мотива (стремления)/Обеспечить пищей для ума и возможности развития в интересах организации	Человек чувствует удовлетворенность от работы в целом. Увеличивая уровень стремления, человек пробует достигать даже более высокого уровня удовлетворенности. Поэтому «творческая неудовлетворенность» относительно некоторых аспектов рабочей ситуации может быть неотъемлемой частью этой формы	Стремление к достижениям (тест) Креативность Все выше... Что бы еще сделать хорошего? Лучше журавль в небе...
Стабильная удовлетворенность трудом	Совпадение фактических (организационных) и личностных ценностей — поддержание уровня мотива (стремления)/ Исследование мотивов и возможности их связи с работой	Человек чувствует удовлетворенность от конкретной работы, но мотивирован на поддержание уровня стремления и приятного состояния удовлетворенности. Увеличение уровня стремления сконцентрировано на других областях жизни из-за недостаточных стимулов работы/перенос мотивации за пределы работы, работа — средство к удовлетворению потребностей досуга	О, если б навеки так было Продлись, мгновенье, ты прекрасно На работу — с удовольствием, с работы — с удовольствием Гармония в жизни

Удовлетворенность трудом в смирении (удовлетворенность трудом смирившегося человека)	Несовпадение фактических (организационных) и личностных ценностей — уменьшение уровня мотива (стремления) / Выявлять факторы негативного отношения к труду и постараться их устранить	Человек чувствует неясную неудовлетворенность от работы и понижает уровень стремления, чтобы приспосабливаться к негативным аспектам рабочей ситуации на более низком уровне. Уменьшая уровень стремления, он в состоянии снова достигнуть позитивного состояния удовлетворенности	Лишь бы не было хуже Терпи — и воздастся Лучше синица в руках Главное — не высовываться
Конструктивная неудовлетворенность трудом	Несовпадение фактических (организационных) и личностных ценностей — поддержание уровня мотива (стремления) — новые попытки решения проблемы/ Выявлять факторы негативного отношения к труду и постараться их устранить	Человек чувствует себя неудовлетворенным работой. При поддержании уровня стремления он пробует справляться с ситуацией при помощи попыток решить проблемы на основе выработки достаточной терпимости к фрустрации, досаде. Кроме того, ему доступны осмысленные действия в рамках целевой ориентации и мотивации, направленные на изменение рабочей ситуации	Это очень хорошо, что пока нам плохо Нет безвыходных положений Вода камень точит
Фиксированная неудовлетворенность трудом	Несовпадение фактических (организационных) и личностных ценностей — поддержание уровня мотива (стремления) — отсутствие новых попыток решения проблемы/Исследование потенциала человека и поиск работы для него	Человек чувствует себя неудовлетворенным работой. Поддерживая уровень стремления на постоянном уровне, он не пробует справиться с ситуацией попытками решить проблемы. Терпимость к фрустрации приводит к тому, что механизмы защиты, необходимые для приложения усилий для решения проблемы, кажутся выходящими за пределы какой-либо возможности. Поэтому индивидуум застревает на своих проблемах и не исключено патологическое развитие событий	Пусть будет, как будет Все равно ничего изменить нельзя Работа — это каторга

Псевдоудовлетворенность трудом	Несовпадение фактических (организационных) и личностных ценностей — поддержание уровня мотива (стремления) — искажение восприятия ситуации/ Исследование потенциала человека и поиск работы для него	Человек чувствует себя неудовлетворенным работой. При столкновении с неразрешимыми проблемами или раздражающими условиями на работе и при поддержании стремления на одном уровне, например из-за мотивации к определенному виду достижений или из-за жестких социальных стандартов, искаженное восприятие или отрицание негативной рабочей ситуации могут закончиться псевдоудовлетворенностью трудом	Наше дело маленькое Что велят — то и делаю Зато нервы в порядке Главное — спокойствие

К настоящему времени исследования, использующие модель различных форм удовлетворенности трудом, привели к трем важным результатам.

Во-первых, формы удовлетворенности трудом, согласно этой модели, могут быть обоснованно дифференцированы; в то время как соотношения между формами в различных выборках могут меняться, несколько форм (например, удовлетворенные в смирении, конструктивно неудовлетворенные) постоянно возникают в исследованиях.

Во-вторых, формы удовлетворенности трудом зависят скорее от ситуативных факторов, например степени контроля работником своего рабочего места, чем от диспозиции факторов.

В-третьих, формы удовлетворенности трудом не функционируют подобно психологическим типам, т. е. они не устойчивы в течение длительного периода времени. Хотя эта модель считается прогрессивной среди других моделей, немногое известно о предпосылках и последствиях, связанных с различными формами удовлетворенности трудом. Кроме того, пока еще недостает глубокого исследования, сравнивающего эту модель с другими распространенными концепциями удовлетворенности трудом.

4.5. Организация и содержание труда как фактор мотивации

Труд в организации – это та часть общей работы, ответственность за выполнение которой несет отдельный работник. Менеджерам необходимо знать, какие аспекты труда поддерживают мотивацию и как компенсировать однообразный труд, приносящий человеку мало внутреннего удовлетворения. **Организация (проектирование) труда** – это использование теорий мотивации для такого структурирования работ, которое приводит к повышению производительности и удовлетворенности работников. Подходы к проектированию труда включают упрощение труда, ротацию труда, расширение трудовых обязанностей и обогащение труда[85].

Упрощение труда – это повышение эффективности (экономия затрат) за счет сокращения числа заданий, которые должен выполнять сотрудник. Упрощение труда основывается на принципах научного менеджмента и промышленного инжиниринга. Планируемые задания должны быть простыми, повторяющимися и стандартизированными. При снижении сложности сотрудник имеет возможность сконцентрировать основное внимание на выполнении большего числа неких рутинных задач. Организация может использовать малообученный персонал, что позволяет достичь высокого уровня экономичности. Работники легко подменяют друг друга, поскольку им не требуется владеть сложными навыками, глубокими знаниями и опытом. Однако упрощение труда в качестве мотивационной методики не годится. Людям не нравятся однообразные скучные задания. Реакцией на это являются формы негативного поведения, такие как саботаж, прогулы, создание профсоюзов.

Ротация работы – это систематический перевод сотрудников с одной должности на другую, что позволяет увеличить число заданий, выполняемых одним человеком, без повышения сложности работы. Например, рабочий завода по сборке автомобилей в течение одной недели может вставлять ветровые стекла, а в течение следующей – монтировать передние бамперы. Ротация труда дает мало преимуществ с точки зрения технической эффективности, но при этом вносит разнообразие и стимулирует сотрудников. Хотя человек поначалу может испытывать интерес к новому заданию, новизна вскоре утрачивается, поскольку эти задания также повторяются и

оказываются однообразными.

Многие компании используют трудовую ротацию для подготовки гибкой рабочей силы. Работодатели, отказывающиеся от жесткого закрепления обязанностей за сотрудником, создают условия, в которых один человек может выполнять несколько заданий и усваивать новые профессиональные навыки, что позволяет сократить трудовые затраты. За счет ротации работы компании достигают большей гибкости. Так, производственный рабочий может переключаться с операций сверления на штамповку и сборку в зависимости от требований момента. Хотя некоторые профсоюзы сопротивляются ротации, многие соглашаются с ней, понимая, что ротация помогает усилить конкурентоспособность компании.

Расширение труда предполагает соединение ряда заданий в одно новое и более объемное. Это позволяет устранить неудовлетворенность трудом из-за излишней простоты труда. Вместо одного рабочему поручаются три или четыре задания и предоставляется больше времени на их выполнение. Расширение труда обеспечивает разнообразие работы, повышает ее интерес и сложность в глазах сотрудника. Например, когда в компании ***Maytag*** осуществили расширение труда, то работа была перепроектирована таким образом, что один рабочий полностью стал собирать водяной насос, а не монтировать одну и ту же деталь на сборочном конвейере, как это было принято раньше. Еще пример: один человек несет ответственность за обслуживание и консультирование клиента по несложным вопросам содержания автомобиля и другим проблемам.

Вспомним о теории иерархии потребностей Маслоу и о двухфакторной теории Герцберга. **Обогащение труда** предполагает не изменение количества и частоты смены заданий, а привнесение в работу мотиваторов высокого уровня, включая ответственность, признание, возможности роста, обучения и достижений. В условиях обогащения труда сотрудник получает контроль над необходимыми ресурсами, принимает самостоятельные решения, касающиеся выполнения задания, совершенствует профессиональные навыки и устанавливает собственный ритм работы. Многие компании проводят программы обогащения труда, чтобы усилить мотивацию сотрудников и удовлетворенность трудом.

Ричард Хэкмен и Грег Олдхэм разработали достаточно интересный подход к организации труда, который называется моделью характеристик работ. Исследование Хэкмена и Олдхэма было посвящено **перепроектированию (реорганизации) труда,** т. е. изменению содержания труда как с целью повышения

качества трудового опыта работников, так и с целью повышения результативности труда. Ученые, изучившие организацию сотен различных работ, создали модель характеристик работ, которая изображена на рис. 4.3. Эта модель состоит из трех частей: ключевые характеристики (измерения) работы, решающие (крайне важные) психологические состояния работника и сила потребности сотрудника в росте.

Рис. 4.3. Модель характеристик работ

Хэкмен и Олдхэм выделили пять основных характеристик, которые определяют мотивационный потенциал работы.

1. ***Разнообразие навыков.*** Здесь подразумеваются количество различных видов деятельности, составляющих работу, и количество навыков, необходимых для ее выполнения. Например, повторяющиеся действия рабочего сборочного конвейера характеризуются низким уровнем разнообразия, в то время как прикладные исследования, включающие ежедневное решение новых проблем, характеризуются высоким уровнем.

2. ***Законченность задания.*** Степень, в которой работник выполняет работу с начала до конца. У шеф-повара, который готовит всю еду полностью, уровень законченности задания выше, чем у работника производственной линии в кафетерии, который раскладывает по тарелкам картофельное пюре.

3. ***Значимость задания***. Степень, в которой задание воспринимается как важное и имеющее значение для компании или потребителей. Сотрудники, занимающиеся дистрибуцией антибиотиков и других жизненно важных медикаментов, чувствуют, что их работа имеет большое значение для других людей.

4. ***Автономия.*** Степень, в которой работник свободен, имеет право выбора и самостоятелен в планировании и выполнении задания. Маляр на покраске домов может сам определять, как красить дом; рабочий по окраске деталей на конвейере имеет мало автономии.

5. ***Обратная связь.*** Мера, в которой исполнение работы обеспечено предоставлением работнику информации о ее результатах. Задания могут существенно отличаться в том, что касается предоставления работникам возможности увидеть результаты своих усилий. Например, футбольный тренер знает, победила или проиграла команда, а ученый в области фундаментальных исследований может в течение нескольких лет ожидать результатов, указывающих на то, что его исследовательский проект оказался успешным.

Модель характеристик работ показывает, что чем большее количество из этих пяти основных характеристик присутствуют в работе, тем сильнее мотивирован сотрудник, тем выше результаты и качество его труда и тем большее удовлетворение он испытывает от работы. Основные характеристики оказываются более стимулирующими, если сотрудник в результате организации труда испытывает три крайне важных, решающих (критических) психологических состояния. Как показано на рис. 4.3, разнообразие навыков, законченность задания и его значимость влияют на осознание сотрудником значимости работы. Такая работа удовлетворяет сотрудника и обеспечивает внутреннее вознаграждение. Автономия определяет уровень осознания ответственности, которую берет на себя исполнитель задания. Обратная связь позволяет получить информацию о реальных результатах деятельности. Эта информация помогает сотруднику оценить свою работу и внести при необходимости некоторые коррективы, чтобы достичь желаемых результатов.

Пять основных характеристик работ вызывают три психологических состояния, что обеспечивает сильную внутреннюю мотивацию, высокое качество исполнения, высокий уровень удовлетворенности трудом, низкий уровень прогулов и текучести.

Последний компонент модели называется силой потребностей сотрудников в росте. Несомненно, что люди могут

иметь различные потребности в профессиональном росте и развитии. Если человек хочет удовлетворить потребности более низкого уровня (к ним могут относиться безопасность, принадлежность к группе и т. д.), модель характеристик работ производит небольшой эффект. Когда же сотрудник испытывает значительные потребности в профессиональном росте и развитии, включая желание выполнять работу, содержащую вызов, иметь личные достижения, развиваться как личность, эта модель оказывается особенно эффективной. Такой сотрудник очень благосклонно воспринимает применение этой модели и повышает производительность в ответ на повышение уровня пяти основных характеристик работ.

Тема 5
Формирование группового поведения в организации

5.1. Теория групп (элементы социальной психологии)

5.2. Личность и группа. Роли в группе

5.3. Понятие команды, факторы и этапы превращения группы в команду

5.4. Роли в команде по Р. Белбину

5.5. Опасность проявления группового мышления

5.6. Общие правила управления групповым поведением

5.7. Укрупненный алгоритм перехода к работе в группах, командах

5.8. Факторы неэффективности групповой работы

5.1. Теория групп (элементы социальной психологии)

Коллективный характер труда приводит к необходимости учитывать влияние групп (формальных и неформальных) на трудовое поведение личности, а также проявления группового поведения в трудовой жизни.

Само понятие «группа» в системе разных научных дисциплин и подходов трактуется по-разному. Г. М. Андреева[86] приводит определение условных групп (номинальных). Это произвольные объединения (группировки) людей по какому-либо общему признаку, необходимому в данной системе анализа для целей статистического учета и научных исследований. В таких группах люди не ощущают своей принадлежности к ней. **Реальные группы** – это такие объединения людей, в которых имеет место единство деятельности, условий, обстоятельств, признаков и в которых люди определенным образом осознают свою принадлежность к группе (хотя мера и степень осознания могут быть различными). Группы делятся на большие и малые (контактные). В малых группах, в отличие от больших, имеется возможность непосредственных контактов каждого с каждым. Кстати, в учебниках по менеджменту в основном рассматриваются малые группы, поскольку приводится такое типичное определение группы: два или более лиц, взаимодействующих между собой таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц. Группы на производстве делят на формальные и неформальные.

Формальные группы имеют юридический статус, создаются руководством для закрепления разделения труда и улучшения его организации. Роль и место их в общем трудовом процессе определено в нормативных документах типа «Положения о подразделении», в инструкциях, распоряжениях руководства. Среди формальных групп западные ученые выделяют следующие:

• ***команды —*** соподчиненные группы руководителя-лидера и его сотрудников;

• ***рабочие (целевые) группы —*** создаются на определенное время с целью выполнения определенного задания;

• ***комитеты —*** специальные и постоянные группы, которым делегированы отдельные полномочия по управлению, координации деятельности и т. п. (совет директоров, правление банка, комитет профсоюза).

По признаку выполнения формальной группой общественно значимой работы выделяют понятие **«трудовой коллектив».** «В количественном плане оно в основном соответствует категориям “кадры”, “персонал”, а в качественном гораздо шире, ибо охватывает процессы, не подлежащие административному регулированию со стороны руководства и владельцев предприятия (например, вне-производственная активность по интересам: спорт, рыбалка, искусство, посещение театров и т. д.), отбор неформальных лидеров и т. п.»[87]

Неформальные группы образуются спонтанно для удовлетворения тех индивидуальных потребностей работников, которые по тем или иным причинам (некомпетентное руководство, авторитарные методы руководства, отсутствие гуманизма в руководстве и т. п.) не удовлетворяются в рамках формальной группы, – потребностей в причастности, в понимании причин принимаемых решений, в защите, в участии, в общении, в информации. Поведение членов неформальных групп, возглавляемых неформальным лидером, может как способствовать, так и препятствовать достижению целей организации.

Ч. Кули выделял группы ***первичные***, с непосредственными контактами между их членами, и ***вторичные***, для общения в которых не обойтись без посредников. Г. Хаймен выделял ***группы членства***, где индивид пребывает реально, и ***референтные***, поведение которых служит образцом для группы членства.

К основным характеристикам групп относят их композицию (состав), структуру, групповые процессы, групповые ценности, систему норм, санкций.

Состав группы зависит от ее вида и может быть описан набором тех или иных характеристик, параметров. К примеру, для анализа общественного мнения социологи выделяют по социально-демографическим признакам такие группы населения: классовые, по социальному положению, по характеру труда, профессиональные, по доходам, по образованию, по типу местожительства, по типу городского населения, по району местожительства, половые, возрастные, по семейному положению и т. д.

Структура группы в зависимости от целей исследования и факторов, выделяемых в качестве существенных, может быть описана со стороны коммуникаций, реализации отношений «власть – подчинение», предпочтений, межличностных отношений, разделения труда, материальных и документальных потоков в группе в процессе совместного труда и т. п. По сути, функциональная структура отражает формальную сторону

группового взаимодействия, а неформальная структура, основанная на отношениях симпатии – антипатии, предпочтения – отторжения, – неформальную.

Групповые процессы – процессы коммуникации, интеракции (статус, роль, положение членов группы и их изменения), перцепции (восприятие членами группы других членов и других групп), аттракции (привлекательность, влечение), а также организационные процессы – образование группы, формирование, нарастание сплоченности, давление в группе, лидерство, организация совместной деятельности, принятие решений.

Групповые нормы – элементы групповой культуры, нормы и правила должного, с точки зрения группы, поведения для каждого статусного уровня, а зачастую и для каждого члена группы. Группа ожидает надлежащего выполнения установленных ею норм и правил поведения, а при ненадлежащем поведении применяет санкции, направленные на корректировку поведения (поощрение и наказание).

Потенциал группы можно декомпозировать примерно по тем же элементам, что и трудовой потенциал человека. Можно рассматривать и в определенной степени измерять такие элементы группового потенциала, как:

- профессионально-квалификационный потенциал;
- выносливость и устойчивость к неблагоприятным воздействиям;
- творческий потенциал;
- нравственно-мотивационный потенциал, направленность группы;
- эффективность внешних и внутренних коммуникаций в группе;
- способность группы стать лидером среди других групп (превратиться в референтную группу, место желаемого пребывания для не-членов группы);
- уверенность в своих силах и энтузиазм группы;
- способность группы к развитию;
- гибкость и адаптивность к изменениям.

Выявление потенциала группы и степени его использования, а также определение и создание условий, в которых его позитивная направленность используется эффективнее, а негативная перестает проявляться, составляет серьезную проблему для руководителя организации, лидера группы и ее членов.

5.2. Личность и группа. Роли в группе

Группа устанавливает положение индивида, его статус. ***Статус*** определяет позицию члена группы по отношению к другим, а ***роль —*** перечень функций, которые заданы личности группой и которые определяются спецификой совместной групповой деятельности. Группа как сложная социальная система постоянно функционирует, осуществляет какую-то деятельность, поэтому для обеспечения эффективности групповой деятельности, достижения групповых целей требуются разделение и кооперация функций. Типологий групповых ролей достаточно много, в основе их лежат отношения власти – подчинения или предпочтения – отторжения. Наиболее яркое представление о ролевом разделении в группе дает анализ таких групп, где в наличии жесткая иерархия, недостаток ресурсов и проблемы с их распределением. Немаловажным фактором в таких группах является низкая социальная зрелость лидера и ведущих членов группы, отсутствие морали. Пользуясь греческим алфавитом, статусно-ролевое распределение в такой группе обычно определяется следующим набором ролей:

• альфа – лидер группы, наиболее энергичен, авторитетен, пользуется правом первоочередного присвоения благ;

• бета – второе лицо в группе с соответствующим правом на блага, менее энергичен, но часто более интеллектуален, чем альфа; часто является хранителем групповых норм и правил;

• гамма-1 – приближенные, опора, соратники, команда альфы;

• гамма-2 – обычно многочисленная подгруппа инертных, подчиняющихся членов группы, становящихся жертвами манипуляций представителей верхнего уровня;

• гамма-3 – оппозиция, подгруппа недовольных своим статусом, но вынужденных подчиняться; по отношению к ним применяется политика кнута и пряника. Причем «пряником» может быть введение в число приближенных (кооптация), а «кнутом» – ограничение прав, получаемого вознаграждения, довольствия, изгнание из группы и даже физическая расправа;

• гамма-4 – шут, позволяющий себе (с разрешения лидера) критические замечания, поддерживая видимость демократии, свободы слова и т. п.; по статусу может быть на уровне от гамма-1 до гамма-3;

• омега – лицо, принимающее на себя групповую агрессию. Такая роль необходима для сплочения группы, демонстрации единства, ощущения чувства «мы» в противовес омеге, которая как раз и есть «не мы». Если личность в позиции омега не

согласна со своим статусом и покидает группу, группа находит другую личность на эту роль.

Довольно ярко такое групповое деление проявляется и в группах социально незрелых личностей – детей, преступников. Анализ взаимодействия в руководстве СССР при И. В. Сталине также показывает пример подобного ролевого распределения. На наш взгляд, наиболее неприятен тот факт, что и современный миропорядок строится по этой схеме: есть и «страна-альфа», и «страна-бета». Все остальные роли тоже заняты и довольно легко идентифицируются. Роль России сейчас маргинальная: она хотела бы встать в число признанных, но иногда ведет себя как гамма-4, а в глазах «команды альфы» не заслуживает позиции выше гаммы-2, сырьевого источника.

Групповые роли подобного типа могут определяться методом социометрии, основоположником которого является Дж. Морено. В общем случае социометрическая процедура имеет целью и позволяет выяснить степень сплоченности – разобщенности в группе, определить социометрические позиции, т. е. соотносительный авторитет членов группы по признакам симпатии – антипатии – от лидера до отвергнутого (от альфы до омеги), обнаружить внутригрупповые подсистемы, сплоченные образования, во главе которых могут стоять свои неформальные лидеры[88].

Роли в группах можно разделить на продуктивные, социальные, контрпродуктивные. Такая типология ролей приводится в книге Д. Вэттена и К. Камерон[89]. Эти авторы отмечают, что улучшению производственных показателей команды способствуют два типа ролей: роли, направленные на выполнение задания (ориентированные на задачу), и роли, направленные на формирование отношений (ориентированные на отношения). Членам команды сложно исполнять обе роли одновременно, и потому они имеют тенденцию вносить в одно направление больший вклад, чем в другое. Кто-то в большей степени сосредоточен на выполнении задания, кто-то – на взаимоотношениях в команде. Роли, ориентированные на задачу, связаны с выполнением задания и достижением поставленных перед командой результатов или целей. Реализация ролей, ориентированных на задачу, позволяет двигаться к поставленным целям быстро и эффективно. Роли, ориентированные на взаимоотношения, способствуют поддержанию гармоничных межличностных взаимоотношений внутри команды. Они помогают членам команды чувствовать себя хорошо друг с другом, получать удовольствие от работы в команде.

Непродуктивные роли препятствуют команде или ее членам

достигнуть максимального успеха и могут полностью подорвать мораль и единство команды, вследствие чего их принято именовать ***блокирующими.*** Мы приводим здесь описание подобных проявлений, чтобы вы могли обнаружить их в собственной команде и начать борьбу с ними. К числу характерных блоков относятся:

• неприятие – нежелание принимать идеи, высказываемые определенными лицами, невзирая на достоинства самого предложения;

• использование служебного положения – статуса, должности или титула для принятия идей без их обсуждения и проверки;

• сопротивление – блокирование всех преобразований, нововведений и прогрессивных идей, заведомое неприятие любых предложений от членов команды;

• уклонение – нежелание оставаться в рамках темы, обсуждаемой командой, уход от предмета обсуждения.

Каждая из описанных выше блокирующих ролей является потенциальным препятствием на пути разумного и эффективного выполнения задачи вследствие падения уровня морали, потери взаимопонимания, возникновения конфликтов, отсутствия развития, принятия ложных решений. Опытные члены команды быстро распознают блоки, противодействуют и изолируют членов команды, которые препятствуют решению задачи, а также обеспечивают им обратную связь.

По отношению к личности группа может играть как положительную, так и отрицательную роль. Если группа обеспечивает удовлетворение потребностей личности, а установленный группой статус соответствует ожиданиям, это можно считать положительным моментом в развитии личности (профессиональном, социальном, культурном, физическом и т. д.). Если этого не наблюдается, возможна деградация личности, искажение развития, конфликт между личностью и группой. Это отмечали немецкие ученые В. Зигерт и Л. Ланг, особенно для личности, находящейся на стадии удовлетворения потребностей в уважении и самореализации.

Группа способна подчинить себе человека, заставить его поступать вопреки собственным убеждениям, но только в том случае, если пребывание в группе для него более ценно, чем сохранение собственных моральных принципов, либо если уход из группы ставит под угрозу здоровье или даже жизнь. Группа же и помогает человеку усвоить ее нормы и ценности, осуществить социализацию. Пребывать вне каких бы то ни было групп длительное время человек не в состоянии: вне общества, вне группы себе подобных человек деградирует, теряет способность

общения, взаимодействия. Прототип Робинзона Крузо моряк А. Селкирк после длительного пребывания на необитаемом острове так и не смог, возвратившись домой, стать опять полноценным членом общества: он искал уединения, жил в самом глухом углу усадьбы своего отца и довольно скоро скончался.

К сожалению, широкий и свободный выбор группы не всегда возможен, поэтому мы всю жизнь ищем наиболее подходящее нам общество, выбираем те или иные группы, адаптируемся к ним, утверждаемся в той или иной роли, боремся за изменение статуса, ищем компромисс между требованиями группы и собственными принципами. Изучаемые социальной психологией массовые социально-психологические явления: общественное мнение, коллективные переживания, подражание, соревнование – охватывают большие сообщества людей.

Если под социальной ролью личности в обществе обычно понимается совокупность норм, определяющих поведение людей в зависимости от их статуса и позиции, а также ожидаемое поведение, реализующее эти нормы, то роли в организациях можно назвать профессионально-функциональными. Каждый член официальной организации занимает ту или иную должность, которая, как правило, характеризуется определенным уровнем профессиональной квалификации.

Профессионально-функциональная роль определяется должностными инструкциями, в которых указаны цели данной деятельности, обязанности и праваработника, его ответственность, официальные взаимосвязи с другими членами организации по вертикали и горизонтали, основные требования к его профессиональным знаниям и навыкам, уровню образования. В работе А. Л. Свенцицкого отмечается значение должностных инструкций в жизнедеятельности организации и проблемы, возникающие вследствие их нечеткости, размытости функций специалиста и руководителя, при которых слабо дифференцируется профессиональная значимость тех или иных обязанностей. Это усложняет и оценку успешности выполнения данных профессионально-функциональных ролей. При этом чем выше место, занимаемое человеком в официальной иерархии, тем чаще он будет встречаться с неопределенностью своей должностной роли. Однако в то же время у него будет больше возможностей для выражения своей индивидуальности[90].

Вместе с тем понятно, что если человек достаточно высоко мотивирован, понимает свою функциональную роль в организации и имеет соответствующую ей профессиональную подготовку, этого еще не достаточно для того, чтобы он приложил максимум усилий для решения стоящих перед ним

производственных задач. Важным является вопрос о том, в каком социальном окружении работает человек и членом какой группы в организации он является.

5.3. Понятие команды, факторы и этапы превращения группы в команду

Группы и команды являются ключевыми объектами в современной литературе, посвященной вопросам управления и управленческой практики. В общем случае грамотно совершенный переход на групповые методы организации труда приводит к сокращению численности работников и руководителей, росту производительности труда, экономии ресурсов, росту объемов продаж, снижению брака, дефектов, сокращению длительности производственного цикла, ускорению выполнения заказов, росту качества обслуживания. Группа в состоянии также обеспечить выполнение задания в условиях дефицита тех или иных ресурсов, воспользовавшись преимуществами коллективной мыследеятельности в поисках компенсации дефицита. За счет факторов улучшения социально-психологического климата в организации, причастности к принятию решений, информированности о происходящем в организации, удовлетворенности работников трудом повышается мотивация работников к труду, лояльность организации, растет творческая инициатива.

Вообще вопрос о том, что является более перспективным фактором успеха в бизнесе – конкуренция или кооперация, – не имеет однозначного ответа. Во всяком случае, с позиций высокой человеческой морали поведение, основанное на принципах «человек человеку – друг, товарищ и брат», несравнимо более гуманно, чем поведение, основанное на принципе «человек человеку – волк». Широко известны результаты исследований, доказывающих преимущества методов кооперации, сотрудничества по сравнению с методами конкуренции (например, любой менеджер знает хоторнские эксперименты Мэйо, теорию поведения в конфликте Томаса, «решетку управления» Блейка и Мутон, источники успеха японских компаний в конце прошлого века).

Практика крупных зарубежных компаний показывает, что благодаря использованию команд в организациях удалось добиться следующего.

• ***Shenandoah Life Insurance Company*** (Вирджиния, США) сократила численность персонала и добилась ежегодной экономии $200000 при одновременном увеличении объема сделок на 33 %.

• ***Westinghouse Furniture Systems*** (Гранд Рапиде, Мичиган,

США), за три года увеличила производительность труда на 74 %.

• На заводе ***Volvo*** в Кальмаре (Швеция) сократился объем брака на 90 %.

• Завод ***General Electric*** в Солсбери (США) увеличил производительность на 250 % по сравнению с другими предприятиями компании, выпускающими ту же продукцию.

• Время реализации заказа предприятием компании ***Dana Corporation*** в Миннеаполисе (США) сократилось с шести месяцев до шести недель[91].

Так что же может произойти с личностными потенциалами членов группы?

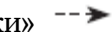
Представим, что наша группа состоит всего из двух человек, потенциал которых по каждому измерению примерно одинаков. Его можно изобразить вектором. Потенциал членов группы может складываться, умножаться, вычитаться, при этом существенно и направление векторов, т. е. наличие или отсутствие общей цели, общих устремлений.

При полном совпадении направления векторов может произойти не только их сложение, но и умножение. Это явление хорошо известно: в продуктивно работающей группе, например в условиях мозговой атаки, происходят взаимный интеллектуальный разогрев и озарение, или инсайт, когда находится не просто решение, а блестящее решение.

«Нечеловеческий» пример: американцы обнаружили, что два вола, каждый из которых мог перевезти груз в 4,5 тыс. фунтов, вместе при грамотном управлении смогли перевезти груз весом в 11 тыс. фунтов.

К примеру, если каждый из двух членов группы обладает исходным потенциалом такого размера:

то их совместный потенциал будет таков:

Появление «добавки»  к простой сумме потенциалов можно считать проявлением ***эффекта синергии***, или результатом взаимодействия сил, а также проявлением ***мультипликационного эффекта.*** Условия для проявления такого совместного потенциала – это наличие общекомандных целей, которые должны одинаково пониматься членами команды, разделяться и приниматься как наиболее приоритетные.

При неодинаковой направленности потенциала (разнонаправленное™ целей) возможны такие варианты, как на рис. 5.1:

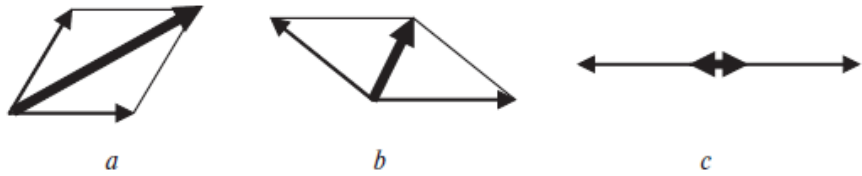


Рис. 5.1. Взаимодействие потенциалов при разнонаправленности целей

Вариант ***а:*** совместный потенциал сравнительно невелик, но все же больше, чем потенциал индивидуума. В этом случае возможны решения «чуть в стороне» от желаемого, но при этом и нахождение новых полезных результатов. Например, не удалось найти решение по увеличению размера прибыли, но открылась возможность приобрести благоприятный имидж, дающий отдачу в перспективе.

Вариант ***Ь:*** у членов группы разные цели, их не удается полностью примирить, результат есть, но хуже, чем мог бы получить каждый, работая отдельно. Члены группы мешают друг другу.

Вариант с: цели противоположны, результат совместной работы ничтожен. Ситуация похожа на описанную в басне И. А. Крылова «Лебедь, рак и щука». Возможно наличие латентного (скрытого) конфликта между членами группы.

79 % компаний, попавших в список 1000 лучших (в журнале «Fortune»), сообщили о том, что они широко используют работу самоуправляемых рабочих команд. Доля же компаний, использующих рабочие группы, согласно этим данным, достигает 91 %. Исследование 1293 американских компаний, проведенное Американским обществом контроля качества и организацией ***Гэллапа***, показало, что свыше 80 % респондентов так или иначе участвуют в определенных видах командной деятельности, связанной главным образом с решением проблем. Иными словами, умение лидировать и управлять командами и командной работой стало стандартным требованием, предъявляемым к руководителям большинства организаций. В одном из опросов самым важным навыком новых работников было названо их умение работать в команде.

Влияние участия работников в командах на организацию и на самих работников приведено в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Влияние участия работников в командах на организацию и на работников [92]

Результирующие показатели	Количественная оценка улучшения, в %
Изменение стиля управления — соучастие работников в принятии решений	78
Совершенствование организационных процессов и процедур	75
Совершенствование управления процессами принятия решений	69
Повышение доверия работников к руководству	66
Технологическое совершенствование производства	60
Ослабление управленческого контроля	50
Повышение безопасности труда и улучшения здоровья	48
Улучшение отношений руководства с представителями профсоюза	47
Результирующие показатели	**Количественная оценка позитивного влияния, в %**
Качество продуктов и услуг	70
Обслуживание потребителей	67
Удовлетворенность работников	66
Качество трудовой жизни	63
Продуктивность	61
Конкурентоспособность	50
Прибыльность	45
Прогулы	23
Текучесть	22

(N = 439 фирм из списка «Fortune»)

Определений, так же как и точек зрения на то, что такое «команда», чем команда отличается от других групп, достаточно много: возьмите пару книг разных авторов на эти темы и убедитесь, что термины определяются по-разному. В менеджерской среде слово «команда» употребляется по отношению к группе, работающей под руководством менеджера и безусловно исполняющей указания этого менеджера, т. е. команда понимается как некая общность, единство, действующее в интересах организации, выражаемых руководителем команды. Обычно менеджеры считают, что в их командах должен

действовать принцип: «Делай, что я сказал», т. е. все должны работать «на одного», определяющего конечный результат. Широко распространено мнение, что команда – это рабочая группа, достигшая высшего уровня сплоченности, действующая как новая система, единая общность, в которой сочетаются преимущества формальных и неформальных групп при отсутствии их недостатков. В команде обеспечивается наиболее эффективное достижение результатов организации и удовлетворение личных и социальных потребностей ее членов. Такое понятие больше соответствует понятию «команда мечты», к формированию которой должен стремиться любой лидер. В команде мечты практически полностью реализуется групповой потенциал, а ее деятельность как единства, как правило, намного более продуктивна, чем у просто команды, и при этом успехи и достижения имеют постоянный характер, а срывы случайны.

Приведем точку зрения шведских ученых[93] на понятие «команда» и признаки команды: команда имеет общие черты с группой (история, нормы, будущее и т. п.), в команде более постоянный персонал, более жесткое распределение ролей, более ясная и формальная цель, чем у группы. Все чувствуют себя и воспринимают друг друга членами команды и считают участие в команде вознаграждением. Команда стремится к общей цели, которую все члены разделяют и признают важной и ценной. Члены команды действуют одинаково по отношению к окружению, все горды тем, что вместе могут добиться большего, чем в одиночку. В команде удовлетворяются потребности личности в причастности к коллективу, уважении, успехе, даже если успех совместный. В команде, как правило, есть «примадонны», которых терпят до тех пор, пока их вклад оценивается выше, чем психологические издержки от их манер. Дж. Максвелл так определяет качества, необходимые команде мечты: взаимная забота, общие цели, умение общаться, совместное развитие, слаженность (отношения партнерства), самоотверженность, доверие[94].

На основе изучения многочисленных определений понятия «команда» считаем наиболее адекватным следующее.

Команда – это группа в организации, достигшая высокого уровня развития и продуктивности, действующая как новая система, единая общность, в которой сочетаются преимущества формальных и неформальных групп при отсутствии их недостатков, обеспечивается наиболее эффективное и экономичное достижение результатов организации и удовлетворение личных и социальных потребностей членов команды. Деятельность команды сопровождает почти постоянное

проявление синергетического эффекта.

Такое определение, конечно, больше соответствует понятию команда мечты, но именно к формированию такого уровня команды должен и обычно стремится любой лидер.

Признаки команды связаны со стадией развития группы-команды, т. е. на каждом этапе развития они разные.

Предлагаем на рис. 5.2 трактовку стадий развития и особенностей группы на каждой стадии, базирующуюся на концепции Б. В. Такмана.

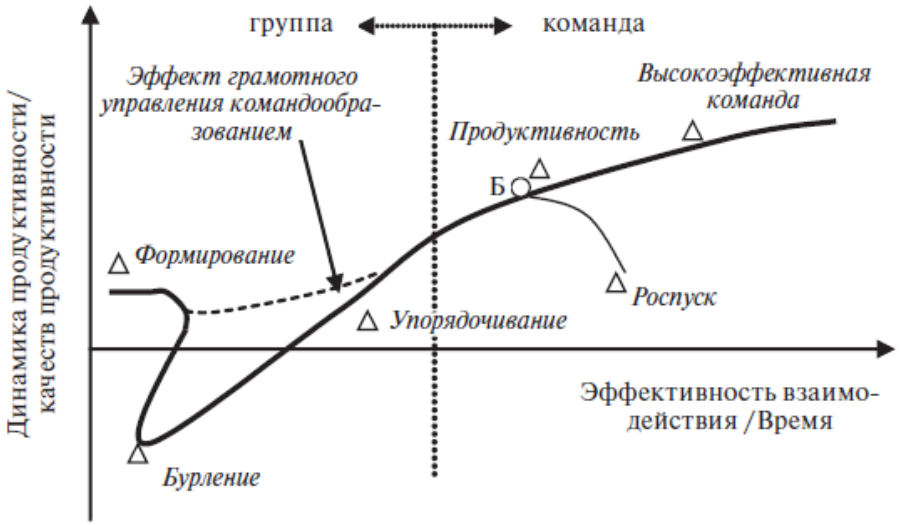


Рис. 5.2. Схема развития команды по Такману

Вертикальная пунктирная линия обозначает момент превращения группы в команду, основной признак которого – появление синергетического эффекта. Точка Б – точка бифуркации, когда в силу внешних или внутренних причин команда может утратить продуктивность (ее могут распустить в связи с завершением работы либо она может развалиться вследствие негативных внутренних процессв). При поддержке и грамотном руководстве команда может сохранять высокую продуктивность достаточно длительное время.

Приведем в табл. 5.2 некоторые характеристики группы на разных этапах ее развития[95].

Таблица 5.2

Характеристики группы на разных этапах развития

Стадия существования	Задачи	Поведение	Социальные контакты	Роль и поведение лидера
Формирование	Прояснение оснований для совместной работы. Устранение сомнений, опасений	Вежливое ожидание, независимость	Пары, тройки	Прояснение событий, внесение ясности
Бурление	Самоопределение, установление статуса и роли, достижение и демонстрация индивидуальных результатов, получение первых оценок	Межличностные конфликты по поводу прав и ответственности, статуса и роли	Конфликты между подгруппами, межличностные, с лидером	Сглаживание конфликтов, обучение / развитие взаимопонимания и диалога
Упорядочивание	Обмен информацией, формирование норм, правил поведения	Признание других, начало сотрудничества, разделения ответственности, получение удовольствия от совместной работы	Групповая работа, борьба с лидером за независимость и свои групповые нормы и правила (в отличие от организационных и личностных)	Поощрение формирования новых стандартов поведения в разумных пределах
Продуктивность	Решение задач, высшая производительность	Стремление к улучшениям, положительная оценка деятельности и самооценка	Всеобщие контакты, ответственность за поведение, собственные согласованные роли	Собственная, согласованная с группой роль
Роспуск	Завершение и фиксация выполнения задач, в случае необходимости дальнейшего существования группы — изменение задач, возможный возврат на предыдущие стадии	В случае продолжения работы группы изменение состава, задания	Воспоминания о прошлом, планы на будущее. Новички: новые идеи и правила	Понять свою роль и способствовать либо сохранению, либо минимально болезненному роспуску команды

Характеристика этапов существования группы (команды) по Такману

Обращаем особое внимание на стадию бурления как наиболее опасную для будущего группы: группа занимается разбором конфликтов, определением статусов ее членов,

социально-психологический климат может расцениваться как отрицательный, не соответствующий духу настоящей команды, в связи с чем снижается продуктивность. Возможен крах группы или принятие радикальных мер организационного характера, вплоть до трансформации состава группы (во время знаменитого Хоторнского эксперимента двух строптивых и амбициозных работниц экспериментальной бригады руководители эксперимента не смогли увлечь общими целями, уволили и заменили двумя покладистыми).

Общая задача руководства на этой стадии – минимизация или избегание этапа бурления, ускорение перехода к высокой продуктивности. Компетентное руководство способно существенно сгладить негативные последствия этапа бурления. Руководитель должен заниматься диагностикой и профилактикой негативных форм поведения команды, таких как переориентация команды на собственные цели, замена организационных целей групповыми, иные девиации различного рода.

Как мы видим, поведение лидера должно быть гибким и соответствовать актуальным потребностям возглавляемой им команды. Роль лидера в команде может не принадлежать кому-то на постоянной основе, а передаваться самому компетентному участнику на данном этапе работ. Так, команда строителей здания может передавать бразды правления на разных этапах реализации проекта наиболее компетентным работникам по исполнению текущего этапа: выем грунта, фундаментные работы, возведение стен, кровельные работы, отделочные, монтаж оборудования.

Параметры продуктивной группы в конечном счете на основе интеграции мнений многих ученых и специалистов могут быть сведены к следующим.

1. Взаимопонимание. Достичь взаимопонимания помогает, в частности, стремление всех членов команды к одинаковому пониманию проблем и терминов, применяемых в деятельности, т. е. при наличии терминологической определенности, общности профессиональной подготовки и языка. Полезно использование метода структурирования проблемы на элементы и факторы и метод постановки и ответа на вопросы: что, где, когда, зачем, почему, как, за чей счет, в чьих интересах. Общность или близость культурных корней, сходство направленности личностей членов команды (цели, мотивы, потребности, убеждения, установки, ценностные ориентации, мировоззрение, идеалы, интересы и т. п.) также способствуют взаимопониманию и взаимоприятию.

2. Сплоченность. Укреплению сплоченности способствуют

общие успехи, психологические тренинги, применение методик повышения уровня креативности решений для достижения общего успеха, сходство направленности личностей и / или понимание ценности разнообразия направленности личностей. Сплоченности способствует совместимость членов команды. В социологии труда различают такие виды совместимости:

• физическая (по силовым параметрам, по выносливости);

• психофизиологическая (по параметрам анализаторных систем, таких как зрительная, обонятельная, осязательная, слуховая, их чувствительности);

• социально-психологическая (по интегрированным личностным свойствам, таким как характер, темперамент, коммуникативность, вкусы, пристрастия);

• социально-идеологическая (по идейным взглядам, социальным ценностям, установкам).

В разных трудовых обстоятельствах требования к степени совместимости различны, но решать эту задачу необходимо всегда. Бывает, что наиболее продуктивным является не близость параметров, а их взаимодополнение, что определяющими являются один или два вида совместимости, а остальные несущественны. В каждом случае формирования работоспособной группы целесообразно привлечение специалистов в области психологии, социологии, социальной психологии.

3. Доверие. Достигается, в частности, в процессе применения методик экономического обоснования сотрудничества, эффективности доверия, направленности на взаимный успех, на учет интересов каждого: метод «орешки», дилемма арестантов, тренинги в парах, взаимные комплименты, достижение совместных успехов.

4. Приоритет общей цели. Миссия, видение будущего группы должно быть для всех ценными и привлекательными. Цели должны соответствовать требованиям CREAM-SMART и быть хорошо структурированными. Разделение всеми и высокий (лучше – высший) приоритет для каждого общей трудовой цели. Вовлеченность членов группы в процесс принятия решений, партисипация.

5. Личная ответственность за общее дело, самоотверженность, готовность пойти на издержки в интересах общего дела. Появляется, вероятно, как следствие приобретения группой предыдущих качеств.

6. Взаимовыручка, взаимопомощь, взаимоподдержка – психологическая и трудовая – являются и индикаторами, признаками команды, и факторами ее эффективности. Информацию о наличии этих свойств можно получить методами

наблюдения, позволяющего фиксировать появления форм поведения, поступков, говорящих о самоотверженности (хотя бы небольшой) в интересах общего дела.

7. Личная дружба. Возникает в процессе коммуникаций, нарастания симпатии, эмпатии, аттракции, доверия.

8. Высокая продуктивность. Следует определить уровни: ниже ожидаемого, средние, выше ожидаемого, критерии и показатели оценки результатов продуктивности и ожиданий.

9. В общем, достаточно высокий уровень качества трудовой жизни (КТЖ) – он должен способствовать продуктивности и развитию группы, а не отвлекать потенциал на преодоление бытовых трудностей. Однако преодоление общих трудностей, в том числе по КТЖ, может способствовать сплочению группы и выявлению потенциала и роли каждого члена группы (вспомним поездки студентов «на картошку»). Рассмотрение элементов КТЖ в качестве позитивного или негативного фактора зависит от текущей задачи, решаемой группой: если задача – сплочение и взаимопознание, трудности нужны, если задача – решение производственной проблемы, трудности быта могут помешать.

Перечисленные признаки пересекаются и играют взаимозаменяемые роли. Доверие, дружба, взаимопомощь, сплоченность, сотрудничество, разделение общей цели, взаимопонимание могут рассматриваться как индикаторы стадии развития социальнопсихологической сферы команды, как признаки высокоразвитой команды, как симптом группизма, как факторы формирования команды, требующие исследования и развития. Продуктивность – это и конечный результат развития команды (динамичный, ситуативный), и фактор роста сплоченности (достижение общего успеха).

5.4. Роли в команде по Р. Белбину

Общая идея комплектования команд в ролевых подходах заключается в том, чтобы определить, кто из команды какие роли мог бы выполнять с максимальной эффективностью, и сделать так, чтобы выполнять все роли, необходимые для эффективной деятельности (табл. 5.3). Список ролей может варьировать у различных исследователей и даже у одного и того же автора на разных этапах его творчества. Однако самое важное то, чтобы подобный список позволял сформировать команду по принципам взаимодополнительности, определить сильные и слабые стороны такой команды, позиционировать ее членов и определить возможности и направления саморазвития.

Таблица 5.3
Командные роли (модель Р. Белбина)

Категории	Роли и их описание — вклад командной роли	Слабые стороны
Менеджеры-труженики	*Реализатор (РЕ) Company Worker* Претворяет идеи в практические дела. Человек, берущийся за работу, которую не сделает никто другой. Дисциплинированный, надежный, предусмотрительный и квалифицированный	Недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям, медленно реагирует на новые возможности
	Контролер (КН) Completer / Finisher Доводит деятельность до продукта. Избавляет команду от ошибок, связанных как с деятельностью, так и с бездействием. Выявляет требующие внимания и «узкие» аспекты деятельности. Стремится получить наилучший результат из возможных	Склонен беспокоиться по поводу мелочей. Неохотно делегирует полномочия, может быть чрезмерно придирчив

Лидеры	*Ведущий (ВД) Chairman* Распределяет задачи. Не доминирует над членами команды, но точно чувствует, когда нужно делегировать ответственность в группу, а когда принять на себя. Работает с талантливыми людьми, а не борется против них	Обычный с точки зрения интеллекта и способностей. Лидеры ВД и МТ не могут комфортно действовать в одной команде
	Мотиватор (МТ) Shaper Зачинщик мероприятий, постоянно тянет команду за собой. Соревнуется, бросает вызов, беспокоит, вытаскивает группу из рутины. Азартен, часто достигает очень высокого темпа, использует разнообразные подходы к делу	Склонен к раздражительности, нетерпению, разочарованиям, подозрителен. Задевает чувства других людей
Интеллектуалы	*Аналитик (АН) Monitor Evaluator* Независим, беспристрастен, проницателен, редко ошибается. Привержен лучшей идее, а не своей собственной. Стратегично мыслит. Обладает высоким уровнем интеллекта, способен оценить конкурирующие предложения	Отсутствие вдохновения и способности побуждать других к действиям, слабая ориентация на личный успех
	Генератор идей (ГИ) Plant Выдвигает новые идеи, креативен, талантлив, обладает высокой нестандартностью и гибкостью мышления, устремлен к творчеству. Ценит интеллект и оригинальность. Привержен своим идеям. Склонен к интроверсии	Недооценивает практические детали. Бюрократические документы считает посягательством на свою свободу
Переговорщики	*Гармонизатор (ГМ) Team Worker* Ориентирован внутрь команды, умеет слушать. Разряжает обстановку, сглаживает противоречия между «трудными» личностями и помогает им конструктивно сосуществовать в одной команде, направляя их в конструктивное русло	Может проявлять нерешительность в решающие моменты. Легко поддается влиянию. Говорит меньше других
	Изыскатель (ИС) Resource Investigator Обнаруживает новое во внешней среде и сообщает команде об идеях, разработках и ресурсах за пределами группы. Налаживает полезные внешние контакты и проводит переговоры. Проявляет стойкость в сложной обстановке	Теряет интерес к работе, когда проходит ее первоначальная привлекательность

То, насколько успешно человек справится с той или иной командной ролью, определяется его установками и способностями. С точки зрения модели Белбина, к командной работе способен не каждый, примерно для 30 % не удается подобрать командную роль – это люди, более эффективные в индивидуальном режиме. Те же, кто склонны к командной работе, могут иметь две-три сильные командные роли, из которых

они имеют возможность выбирать, и две-три роли, которые у них «выпадают» полностью (здесь человеку целесообразно искать партнеров по принципу взаимодополнения).

Диагностика командных ролей может осуществляться с различной степенью точности. В наиболее полном виде проводятся:

• ***диагностика установок***. Методы: опросники, самоотчеты, интервью. Определение индивидуальных предпочтений по командным ролям и общих установок на командную работу и сотрудничество;

• ***диагностика способностей***. Метод: тестирование. Оценка интеллекта, критического и творческого мышления; определение личностной ориентации (экстраверсия – интроверсия; эмоциональная устойчивость – неустойчивость и др.);

• ***квалификация поведения.*** Методы: ситуационно-поведенческое тестирование, центры оценки, деловые игры, наблюдение в реальной деятельности. Одновременно оцениваются готовность и способности к определенному ролевому поведению. Субъектами оценки выступают наблюдатели-оценщики и партнеры по команде[96].

Авторский тест Белбина, позволяющий с валидностью, присущей личностным опросникам, выявить склонность респондента к исполнению той или иной из рассматриваемых ролей, достаточно распространен и доступен.

5.5. Опасность проявления группового мышления

На стадии упорядочивания или на стадии продуктивности в команде может возникнуть существенная проблема, особенно если команда отказывается двигаться дальше. Это нарастающая неспособность порождать разнообразие вариантов и перспектив в команде. Несмотря на то что члены команды могут чувствовать максимальную удовлетворенность от пребывания в строго охраняемой единице, команда рискует подпасть под влияние группового мышления, или группизма. Групповое мышление возникает в тех случаях, когда задача сохранения сплоченности и инертность, развившаяся в команде, превалируют над задачей принятия правильных решений или высокоэффективного решения задач. Недостает разнообразия и вызовов для совершенствования отношений в команде[97].

Ирв Джанис в 1972 г. рассматривал работу высокоэффективных команд, которые в некоторых случаях не имели себе равных, в других же ситуациях не могли разрешить достаточно простых проблем.

> Классическим примером подобных команд являлся кабинет президента Джона Кеннеди. Эта команда сумела успешно решить сложнейшие задачи, связанные с Кубинским кризисом (ей удалось предотвратить размещение на Кубе советских ракет с ядерными боеголовками). Однако эта же команда ранее приняла губительное решение и потерпела настоящее фиаско в заливе Свиней при попытке свергнуть режим Ф. Кастро, что стало следствием явных недоработок в части тылового обеспечения и нерешительности, и это было позорным поражением высокопродуктивной команды.

Что же изменилось? Почему одна и та же команда прекрасно справляется с одними задачами, но терпит поражение, пытаясь справиться с другими? Джанис объясняет это групповым мышлением, которое, как правило, возникает вследствие следующих факторов.

• *Иллюзия неуязвимости.* Члены команды уверены, что их деятельность всегда будет успешной («Судя по нашему послужному списку, мы просто не можем не победить»).

• *Общность стереотипов.* Члены команды отказываются от рассмотрения неприятной информации путем дискредитации ее

источников («Они ничего в этом не смыслят»).

• *Рационализация.* Члены команды дают рациональные объяснения отсутствию консенсуса («Причина их несогласия с нами в том-то и том-то»).

• *Иллюзия нравственности.* Члены команды считают, что они в силу своей нравственности просто не могут принимать неправильных решений («Наша команда просто не способна принять плохое решение или совершить аморальный поступок»).

• ***Самоцензура.*** Члены команды стараются не говорить вслух о своих опасениях и пытаются скрыть сомнения («Наверное, я ошибаюсь, ведь все остальные придерживаются другого мнения»).

• ***Прямое давление.*** На тех членов команды, которые придерживаются взглядов, отличающихся от общих, налагаются санкции («Если вы не согласны с нами, то зачем вам оставаться в нашей команде?»).

• ***Защита разума от беспокойства.*** Члены команды стараются защитить ее от влияния беспокоящих идей («Не слушайте их. Это известные смутьяны»).

• ***Иллюзия единодушия.*** Члены команды считают показателем консенсуса согласие большинства звонкоголосых ее членов («Если Дейв и Мелисса согласны, это и есть консенсус»).

Для преодоления этой негативной тенденции команда должна пройти к стадии упорядочивания через стадию бурления. На этой стадии в ней должна поддерживаться множественность точек зрения, гетерогенность и даже определенная конфликтность. К числу наиболее действенных средств борьбы с групповым мышлением Джанис относит следующие акции лидера:

• ***эксперты – критики.*** Хотя бы один участник команды должен исполнять роль критика или эксперта, критически оценивающего решения, принимаемые командой;

• ***открытая дискуссия.*** Лидер команды должен быть беспристрастным, не должен выражать своей точки зрения в начале собрания, поскольку это помешает ему провести открытую дискуссию по обсуждаемому вопросу;

• ***подгруппы.*** Команда может быть разбита на подгруппы, каждая из которых будет выступать со своими независимыми предложениями;

• ***сторонние эксперты.*** Пригласите на собрание, посвященное обсуждению проблемы, сторонних экспертов, чтобы оценить разумность решений и покритиковать их;

• ***«адвокат дьявола».*** В том случае, если точкам зрения, высказываемым по данной проблеме, будет присуща излишняя согласованность, поручите одному из участников команды

исполнение роли «адвоката дьявола»;

• ***повторные обсуждения.*** Оставьте принятое решение до утра и проведите повторное обсуждение на следующий день. Поощряйте членов команды к высказыванию новых мыслей.

5.6. Общие правила управления групповым поведением

Об управлении командами речь идет во многих параграфах данной книги. Здесь же приведем общие правила управления групповым поведением В. Зигерта и Л. Ланг[98]. Эти правила нельзя рассматривать как некое универсальное средство, знание их не заменяет скрупулезной работы по исследованию факторов и причин того или иного группового поведения, поскольку и группы, и онтогенез групп, и ситуации, в которых они находятся, уникальны. Тем не менее приводимые правила могут дать направление исследованиям, размышлениям, показать некоторый инструментарий, приемлемость которого в конкретном случае полезно рассмотреть. Собственно, такое отношение должно быть и к любому другому набору правил, рекомендаций, советов.

Итак, для укрепления групповой морали, цементации группы немецкие ученые советуют высшему руководству:

• помогите группе испытать общий успех;

• постарайтесь укрепить доверие членов группы друг к другу, и прежде всего к лидеру;

• развивайте чувство принадлежности к группе как ощущение некоей особенности, избранности, укрепляйте это чувство, проводя совместные групповые мероприятия, демонстрируя больший потенциал, новые возможности в решении проблем, открывающиеся в совместной работе;

• позаботьтесь о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость, отвечала мотивации к принадлежности, к уважению, самоуважению, престижу;

• поддерживайте веру группы в реальность решения поставленных перед нею задач.

У этих же авторов можно найти рекомендации (шесть мелких шагов) по нейтрализации деятельности групп отрицательной направленности, клик, действующих вразрез с интересами организации.

1. В драматической форме продемонстрируйте группе бесперспективность ее деятельности.

2. Покажите группе невозможность достижения поставленных ею целей.

3. Посейте недоверие между людьми, прежде всего – к лидеру группы.

4. Образуйте «раскольнические» подгруппы, стимулируйте бегство из группы, поощряйте перебежчиков, а лучше всего

превратить в перебежчика лидера группы.

5. Ассоциируйте чувство принадлежности к группе с чувством ущербности, усталости, недовольства.

6. Устраните лидера путем перемещения его на другое место работы либо путем кооптации в руководящий орган.

Возможные направления деятельности руководителя по формированию работоспособного коллектива, адекватным методом управления которым является демократический, коллегиальный, групповой метод, стиль управления «У», – это применение методов принятия групповых решений типа мозгового штурма, метода Гордона, рассмотрения деловых ситуаций и т. п. Использование этих методов не исключает необходимости исследования собственного коллектива, глубоких фундаментальных знаний и творчества при решении конкретных задач.

Лидер должен владеть такими инструментальными навыками командообразования, как:

• эффективные методы группового решения задач как фактор достижения успеха, методы творческого решения проблем как фактор достижения экстраординарного успеха, роста взаимоуважения, доверия;

• разработка, установление и обеспечение соблюдения Правил поведения как формальных ограничителей деструктивного поведения, особенно на начальной стадии развития группы, для преодоления этапа бурления;

• методики поддерживающих коммуникаций как пример нормального взаимодействия с подчиненными.

5.7. Укрупненный алгоритм перехода к работе в группах, командах

Рассмотрим, опираясь на популярный в менеджменте аналитический метод решения проблем (являющийся, кстати, реализацией системного подхода), логику (укрупненный алгоритм) организации перехода на групповые методы труда, процесс управления созданием и развитием команд в организации.

Состав работ мало зависит от того, имеется ли уже у нас группа, положительно проявившая себя при выполнении предыдущих заданий и заслуживающая усилий по ее дальнейшему развитию, превращению в команду мечты, или мы должны озаботиться формированием группы (команды) перед началом выдачи ей задания или в самом начале процесса его выполнения.

В первом случае, когда у нас уже есть достаточно продуктивная группа, мы делаем крен в сторону выбора для группы такой работы, которая способствовала бы ее дальнейшему развитию, совершенствованию ее лучших качеств; во втором случае речь идет о формировании группы, обладающей способностями выполнить работу, и о развитии группы «от нуля» в процессе выполнения задания.

Итак, если в организации имеется задание, для выполнения которого групповая форма организации труда признана наиболее эффективной (по неким важным критериям), или в силу четко осознаваемого неблагополучия признано необходимым переходить к организации команд, но группы как таковой еще нет, реализуется подход «группа для работы». В этом случае необходим полноценный проект формирования и развития группы в процессе выполнения задания, включающий следующие элементы (проект может быть представлен как алгоритм одновременного решения производственной и социально-психологической задачи).

1. Анализ ситуации и стратегических и тактических планов организации, формирование убежденности в необходимости и обоснование эффективности перехода к командной работе. Определение параметров и перспектив команды (команд), принципов, методов и источников ее формирования. Назначение лиц, ответственных за проведение изменений, вплоть до менеджеров высшего звена руководства. Оценка ресурсов всех видов.

• Формирование компетенций командообразования у будущего лидера команды и улиц, ответственных за реорганизацию. При необходимости реструктуризации и реорганизации деятельности всей компании на принципах командной работы всему менеджменту компании следует овладеть максимально возможным для каждого набором компетенций командообразования и определиться, каких, сколько и откуда сторонних специалистов придется привлекать. Менеджер, усвоивший базовые компетенции, сможет самостоятельно организовать или, по крайней мере, активно участвовать в формировании группы, в том числе на стадии подбора кандидатов в будущую команду.

• Обучение будущих членов команды основам командной работы, приобретение ими ряда необходимых компетенций командообразования и работы в команде (состав и содержание компетенций определяется по усмотрению уже достаточно компетентных в этой области руководителей и специалистов организации).

2. Описание проблемы, задания для будущей команды, оценка степени его привлекательности для членов будущей группы (например, согласно теории Р. Хэкмена и Г. Олдхэма в задании должны присутствовать значимость, законченность, самостоятельность, разнообразие, обратная связь, развивающий потенциал).

3. Формулировка привлекательного образа (видения) будущего команды, постановка целей и определение критериев их достижения.

4. Выдвижение гипотез, альтернатив, установление критериев для выбора среди альтернатив наиболее предпочтительной (быстро, дешево, перспективно, привлекательно для клиентов и т. п.).

5. Выбор на основе экспресс-оценки из рассмотренных альтернатив наиболее предпочтительного варианта выполнения задания по установленным критериям предпочтения.

6. Проработка выбранной предпочтительной гипотезы до состояния программы, плана ее реализации, достижения целей и расчет необходимых ресурсов всех видов, включая материальные, финансовые, трудовые.

6.1. Расчет всех необходимых видов ресурсов и затрат для достижения целей.

6.2. Определение источников, времени и вероятности своевременного поступления ресурсов, включая материальные, финансовые, временные, трудовые (персонал группы).

6.3. Увязка ресурсов и отдельных этапов работ, при

необходимости – вплоть до разработки сетевых планов.

6.4. Планирование деятельности, этапов достижения целей, промежуточных и конечных показателей.

6.5. Определение требований к группе со стороны задания, необходимых свойств и качеств, способностей и навыков, уровня трудового потенциала группы, а также способов и показателей их измерения. Следует организовать и провести оценку качеств кандидатов в члены группы, сделать прогноз степени полезности для группы, функционально-должностного и социального статуса и роли в группе; определить трудовой потенциал группы, полноценность с точки зрения компетенций и ролей.

6.6. Всестороннее рассмотрение структуры и состава группы и апробация способности группы к групповой работе. Полезно предложить группе выполнить пробное (тестовое) задание, направленное на выявление возможности совместной работы и потенциала к развитию (рассмотрение деловой ситуации, проведение деловой игры, мозгового штурма, группового тренинга сплоченности, взаимопонимания, доверия, коммуникативности), а также направленное на выявление уровня профессионально-квалификационного потенциала. По результатам апробации необходимо провести анализ результатов и внести изменения в состав и/или структуру группы, а возможно, и в само задание.

6.7. Определение условий труда, организации и нормирования труда группы.

6.8. Разработка системы вознаграждения и стимулирования труда группы в целом и членов группы, распределения коллективных премий между членами группы.

6.9. Определение формы контроля за деятельностью группы и трудовым поведением.

7. Реализация альтернативы, т. е. выполнение плана, программы: обеспечение поступления ресурсов, организация и осуществление деятельности работников, контроль, регулирование, координация, стимулирование, мониторинг прогресса в деятельности и развитии групповых процессов.

8. Получение промежуточных производственных и/или социально-психологических результатов и их анализ, обоснование необходимости либо продолжения реализации плана, либо внесения корректив, либо прекращения работ, либо возврата на какой-либо предшествующий этап алгоритма. Осуществление мер, соответствующих решению, принятому по результатам промежуточного контроля и анализа.

9. Получение окончательного результата и его анализ, обоснование вывода: либо цель достигнута и проблема решена,

либо необходимо продолжить работу, расширить фронт работ, либо следует прекратить работу, либо необходимо вернуться на какой-либо предшествующий этап.

10. Принятие обоснованного решения относительно дальнейшей судьбы группы: роспуск, трансформация, поручение другой работы.

Последовательность этапов, работ, процедур, включенных в алгоритм, не должна рассматриваться как жесткая. Многие процедуры реализуются в итерационном режиме: работа над последующим этапом может привести к необходимости уточнить, переделать некоторые аспекты этапов предыдущих. Кроме того, конкретный компетентный менеджер может прийти к необходимости внести изменения в данный алгоритм.

Критерии решения относительно дальнейшей судьбы группы могут быть такими: благоприятные/неблагоприятные с точки зрения организации тенденции в развитии, поведении и продуктивности группы; наличие/отсутствие работы, способной заинтересовать группу и обеспечить ее развитие; благоприятные/неблагоприятные перспективы развития самой организации и групповой работы в ней.

В случае благоприятной для организации и развития группы ситуации реализуется подход «работа для группы»:

• осуществляется анализ новой ситуации и нового состояния группы;

• определяются задания, которые могли бы быть поручены группе;

• определяются критерии выбора задания для группы, например такие, как более высокий уровень сложности по сравнению с предыдущим заданием, уровень и причины интереса к нему членов группы, значимость задания для организации, наличие в задании развивающего потенциала;

• из набора возможных заданий подбирается задание, способное увлечь группу на новые достижения;

• и далее, начиная с позиции 3 алгоритма (кроме пунктов 6.5 и 6.6).

5.8. Факторы неэффективности групповой работы

Как следует из алгоритма организации командной работы, чтобы управлять группой, требуются компетенции в области менеджмента организации, управления персоналом, производственного менеджмента, психологии, социальной психологии, нормирования и организации труда и т. п.

В настоящее время в качестве исключительно популярного метода решения проблемы недостаточной продуктивности группы применяются тренинги, направленные на повышение сплоченности и коммуникативности. Проблема же может заключаться в следующем:

- неэффективная организация труда работников;
- несовершенное оборудование и другие средства труда;
- плохие или опасные условия труда;
- плохое обслуживание рабочих мест средствами труда и ресурсами, в том числе информационными;
- механистический подход к людям;
- негодный стиль управления или вообще отсутствие грамотного менеджмента (миссия, видение будущего не определены или выглядят непривлекательно, планы организации сотрудникам неизвестны, организация деятельности далека от совершенства, сама работа неинтересная, контроль жесткий, стимулирование неэффективное, потребности работников не учитываются, принципы назначения и распределения вознаграждения непонятны и/или не разделяются сотрудниками, полномочия не делегируются, доверия к людям нет).

Приведенный круг факторов непродуктивности группы далек от полноты, тем более что каждая группа и каждая ситуация имеют свою уникальность. Но их ни в коем случае нельзя сбрасывать со счетов, и прежде чем приглашать тренера сплоченности, менеджер должен быть достаточно компетентным, чтобы наряду с пониманием значения факторов социально-психологического характера довести до необходимого уровня организационно-правовые, технико-технологические, экономические и ресурсные факторы.

Команда не является эффективной только в силу ее создания. К примеру, сборная России по хоккею с шайбой на чемпионате мира в 2000 году состояла из звезд НХЛ, что не помешало ей занять одно из последних мест. «Команда звезд» – это не то же самое, что «звездная команда». Очевидно, что если группа

талантливых людей собралась вместе в одну команду, это еще не означает высоких результатов. Р. Хэкмен выявил ряд характерных факторов, мешающих эффективной работе команды, к числу которых относятся:

- вознаграждение и признание успехов индивидов вместо успехов команды;
- отсутствие поддержки стабильности состава команды;
- недостаточная автономия членов команды;
- отсутствие укрепления взаимозависимости членов команды;
- недостаток заботы об ориентации всех членов команды на общее дело.

Американский ученый М. Вереспей отмечает: «Руководство корпораций, начитавшись историй об успехах, начинает настаивать на внедрении командной работы. Но это неправильно. Рабочие команды не всегда работают и могут даже быть неверным решением спорной ситуации»[99].

В табл. 5.4 показаны некоторые минусы организации команды.

Таблица 5.4

Минусы организации команды[100]

Минус	Содержание
Время	Процесс образования команды растянут по времени
Деньги	Требуются средства на дополнительные тренинговые занятия (необходимо сформировать командный дух), на дополнительное обучение членов команды, на материальное стимулирование/высоки затраты на все виды обеспечения проектирования и организации перехода на командную работу
Человеческий фактор	Резко возрастает ценность вклада каждого сотрудника: руководитель и каждый член команды должны быть психологически к этому готовы
Недирективность	Административно-командный стиль управления в команде «не проходит»
Уникальность	Модель команды не всегда пригодна для тиражирования, каждую новую команду нужно создавать с особой тщательностью и бережностью
Индивидуальный подход	Многое держится на взаимоотношениях между ее членами, на командном духе, системе ценностей, философии развития. Это категории тонкие и требуют постоянной поддержки, сопровождения

Кроме того, в группах возможно проявление группизма (группового мышления, когда интересы дела приносятся в жертву стремлению сохранить гармонию в межличностных отношениях) и разнообразных форм девиантного группового поведения – от

группового эгоизма до прямых преступлений.

Тема 6
Анализ и конструирование организаций

6.1. Задачи анализа

6.2. Анализ миссии и видения будущего организации

6.3. Анализ философии, политики и целей организации с позиций персонала

6.4. Анализ качества трудовой жизни и социального партнерства

6.5. Анализ социально-психологического климата в коллективе

6.6. Анализ организационной культуры

6.7. Конструирование и перепроектирование организации

6.1. Задачи анализа

Анализ – в нашем случае это синоним научного исследования, имеющего целью познание объекта анализа. В процессе исследования осуществляется разложение (мысленное или реальное) целого на элементы (разложение объекта на элементы – это еще одно значение понятия «анализ»), сравнение, синтез, классификация и систематизация, обобщение, абстрагирование.

Целью анализа является получение знаний о сущности объекта и закономерностях его функционирования, развития, поведения, взаимодействия и связей элементов. Обычно это нужно для получения возможностей прогнозировать поведение, развитие, реакцию на изменения и/или для усовершенствования объекта.

Приступая к анализу чего бы то ни было, субъект имеет свои цели (не всегда даже их осознавая). Это могут быть цели группы интересов, которую он представляет. Задачи организационного анализа ставит субъект, осуществляющий анализ (или группа интересов), он же определяет аспекты, предмет анализа, анализируемые показатели, выбирает метод, использует для сравнения эталон, образец, опирается на предпочитаемую им теорию и модель объекта анализа.

Так, в общем случае при анализе организации:

• потребителя интересуют цена и качество продукции компании и ее имидж;

• поставщика интересуют аспекты, позволяющие воспринимать организацию как надежного партнера, заслуживающего доверия;

• сотрудников интересуют аспекты качества трудовой жизни, включая стиль управления, систему вознаграждения. Следовательно, выводы по результатам анализа организации будут разными, поскольку люди в силу их разнообразия и неповторимости имеют разные ожидания относительно подходящего лично для них качества трудовой жизни и его отдельных составляющих;

• акционеры анализируют экономическое состояние и перспективы развития компании, чтобы спрогнозировать возможность получения доходов и их размер, а также необходимость вовремя продать акции, перевести инвестиции;

• конкуренты ищут слабые места и возможности «поживиться» коммерческими или инновационными тайнами и надеются на то, что им удастся «выбить вас из седла» и стать монополистами,

диктующими цены, и т. д.

Далее мы рассмотрим некоторые предметы анализа организации. В других параграфах данной книги можно найти элементы анализа или материалы для аналитического сравнения, методики познания той или иной стороны организационной жизни и деятельности, методы выявления качеств, описание образцов, стандартов, моделей, пригодных для сравнения с вашей организацией или между собой для выработки собственной точки зрения, развития эрудиции. Речь идет об анализе личности и мотивов к труду, анализе групп, анализе трудового потенциала работников и групп, анализе коммуникаций, анализе поведения организации, анализе специфики лидерства и менеджмента в организации, анализе возможностей развития работников в организации, условий для инноваций, анализ имиджа организации, анализ факторов поведения организации на международном уровне. Кроме того, анализ среды, ситуации в организации осуществляется постоянно в рамках стратегического планирования, анализ организации труда осуществляется в рамках дисциплины «нормирование и организация труда». Специальные дисциплины занимаются финансовым анализом, анализом и оценкой уровня современности оборудования, применяемого в организации, анализом рынков, на которых действует организация (фондовых, товарных, труда) и т. д. Анализ бизнес-процессов осуществляется в процессе реинжиниринга. Анализ организации деятельности, организационной структуры и структуры управления осуществляется в рамках теории и практики менеджмента.

Каждый, изучающий этот аспект организационного поведения, может определить сам, с позиции какой группы интересов осуществляется анализ, что принимается за образец, за норму, за эталон, за объект сравнения, какие теории предпочитает аналитик, какими критериями он руководствуется, какими показателями пользуется и какую ставит оценку.

6.2. Анализ миссии и видения будущего организации

Интегрированными индикаторами поведения организации по отношению к субъектам может служить (и служит) формулировка миссии компании и ее целей, рейтинг компании, публикуемый в СМИ по результатам исследований, имидж (наличие или отсутствие доброго имени), наличие сертификата качества по международным стандартам ISO, участие в Бюро безупречного бизнеса, проявления социальной ответственности и т. п. Некоторые из этих параметров мы рассмотрим в данном параграфе, некоторые будем рассматривать применительно к восприятию тех субъектов, на которых они влияют в наибольшей степени.

Определение целей организации – должна ли она действовать ради получения максимальной прибыли или служить потребителям – представляет собой важнейший нравственный вопрос, который должен решать руководитель. И хотя уже давно доказано, что внимание к потребителю, клиентуре предприятия определяет его устойчивость, обеспечивает долгосрочные интересы, эта истина с трудом усваивается даже в странах с развитым рынком. Социолог Р. Мертон подчеркивает, что этот нравственный выбор «во многом определяется системой ценностей, в рамках которых действует корпорация. А эти ценности, в свою очередь, основаны не столько на экономических функциях корпорации, сколько на культуре, традициях, собственном опыте и на личной склонности их руководителей, обнаруживающихся в текущей экономической, политической и социальной ситуации»[101].

Главе процветающей американской фирмы /Ж/Томасу Уотсону-младшему принадлежат такие слова: «Я глубоко убежден в том, что каждое предприятие, чтобы выжить и преуспевать, нуждается в здоровом наборе основных убеждений, которыми оно руководствуется во всех решениях и мероприятиях»[102].

Благосклонное отношение общества к корпорации (а общество – это вся совокупность реальных и потенциальных клиентов, деловых партнеров, акционеров корпорации) имеет достаточно привлекательную экономическую подоплеку. Деятельность передовых с точки зрения общества фирм освещается в средствах массовой информации, позитивное мнение распространяется из уст в уста, а это способствует росту продаж, конкурентоспособности фирмы, позволяет рассчитывать

на кредиты, да и такая непрямая реклама дорогого стоит.

Миссия организации – это послание организации обществу, заявление о смысле появления организации на свет и ее существования.

Наличие общественно значимых ценностей во внутрифирменной деятельности позволяет иногда повысить эффективность труда, причем без особых затрат.

Например, руководители фирмы ***McDonald's*** изначально не только направили внимание на цены, качество и долю рынка, но и считали, что их корпорация действительно оказывает услугу американцам, имеющим ограниченные средства, давая им возможность дешево, но полноценно удовлетворять голод. Эта социальная миссия придала больший вес оперативным целям. Повара и официанты отнеслись к этим высоким целям как к полезному приему, помогающему выдержать строгую систему тотального контроля за качеством при сравнительно невысокой оплате труда. Соблюдать высокие стандарты было легче, когда они подавались в контексте помощи обществу[103].

В качестве еще одного примера приведем формулировку миссии американской компании (банка) ***Sun Banks***[104]***:***

«Миссия компании ***Sun Banks*** заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании».

В этой формулировке очевидна ориентация банка на обеспечение интересов трех групп: клиентов, акционеров, сотрудников. Такая миссия является не простым лозунгом типа «Все более полное удовлетворение растущих потребностей советского народа», а той основой, которая определяет цели организации. При этом цели, как правило, – конкретные, прагматические, выражаемые в виде измеряемых показателей. Например: «Увеличить доход на инвестированный капитал до 15 % за вычетом налогов в

течение пяти лет» – в адрес акционеров, «Ввести в действие предоставление такой-то новой услуги», «Увеличить доход на такие-то виды депозитов до стольких-то процентов годовых» – в адрес клиентов, «Осуществить 20-часовую программу подготовки руководящих кадров без отрыва от производства для 120 руководителей низшего звена к концу 1998 г. при издержках, не превышающих $200 на одного обучающегося», «Повысить размер часовой тарифной ставки на столько-то центов» – в адрес сотрудников, «Принять на работу 120 длительно безработных в течение следующих двух лет» – в адрес общества.

Без видения будущего организация становится неуправляемой. Сам факт пребывания в бизнесе обычно означает, что у руководителя имеются определенная идея и уверенность в себе, достаточная для ухода из спокойной ниши наемного труда и основания собственного дела.

Видение будущего можно сжато выразить в следующих пунктах:

• какие события положили начало успеху компании. Рассказ об этом всегда интересен работникам (Уильям Хьюлетт и Дэвид Паккард, например, начали свой бизнес в гараже в 1939 г. Таким образом, фирма ***Hewlett-Packard*** тонко поощряет культуру творчества в нестандартной обстановке, и история об этом гараже до сих пор не сходит со страниц внутрифирменных изданий и рекламных буклетов);

• что делает продукцию или услуги фирмы непохожими на другие, лучшими;

• планы фирмы по развитию и расширению своего бизнеса – выпуск продукции, освоение новых рынков, численность персонала;

• как должна выглядеть компания в будущем, каков ее образ;

• какая роль отведена сотрудникам в этой программе развития.

Все это, безусловно, помогает воодушевить сотрудников. Постоянное обновление и усиление видения будущего в памяти сотрудников жизненно важно, иначе оно утратит новизну. Дирекции полезно включать видение будущего в состав повседневной работы и использовать любую возможность для напоминания об этом другим. При подведении итогов работы за квартал, например, можно обсуждать, насколько полезен вклад подразделения с точки зрения перспектив компании. Этой же цели могут служить статьи в информационных бюллетенях

компании, и вообще видение перспектив должно занимать важное место в любой внутренней программе обмена опытом или обучения. Некоторые крупные организации даже помещают лаконичное изложение своего видения перспектив на всех фирменных бланках или информационных бюллетенях («Как стать № 1», например). Руководители должны очень ответственно относиться к своим словам и заботиться о том, чтобы их коллеги делали то же самое. Ничто так не вредит видению перспектив компании, как пренебрежительные комментарии отдельных менеджеров.

Вполне может возникнуть такая мысль: нет никакой необходимости формализовать видение – излагать на бумаге или даже обсуждать, поскольку оно совершенно очевидно для всех, кто работает в фирме. Здесь кроется большая ошибка. Новички получат всего лишь искаженную версию от коллег, которые, в свою очередь, вполне могут пребывать в неведении относительно последних планов руководства, особенно если фирма действует в быстро меняющихся обстоятельствах. Поэтому необходимо выработать некую простую обобщенную версию и изложить ее на бумаге. Она должна быть в инструкции работника, а главные положения стоит поместить на доску объявлений. Каждый год надо производить ревизию текста, который должен быть перед глазами всякий раз (особенно, если речь идет о выразительном лозунге, слогане), когда руководство обращается к работникам – будь то в устной или письменной форме, особенно если эта информация должна вдохновлять.

По каким аспектам целесообразно устанавливать видение будущего?

Очевидно, что у любой организации имеются группы интересов. У этих групп разные ожидания, мотивы, возможности, ответственность. Как известно, создание организации связано с удовлетворением потребностей клиентов (потребителей), хозяев (акционеров), персонала. Так же очевидно, что интересы этих групп достаточно противоречивы, а группа «персонал» еще и неоднородна (администрация представляет обычно интересы владельцев, а не остальных работников). Даже интересы менеджмента и владельцев могут не совпадать: акционеры часто предпочитают разумный риск, а менеджеры – стабильность и предсказуемость.

В видении будущего должны быть отражены перспективы развития организации, особенно касающиеся различного рода трансформаций: слияний, поглощений, реструктуризаций, реорганизаций и т. п. Трансформации должны быть обоснованы солидными аналитическими исследованиями, убедительно

доказывающими их необходимость каждому представителю групп интересов.

Каждая группа интересов должна в видении найти свой интерес и представить возможности и источники его обеспечения, так что, наверное, видение будущего должно сопровождаться проработкой и доведением до всех групп интересов стратегии развития организации (в вариантах). Однако, как мы видим, зачастую провозглашенные цели и ценности не соответствуют реалиям жизни и у работников возникает обоснованное недоверие к руководству. Чтобы достичь общего понимания целей и их разделения членами группы, требуется выйти из плена иллюзий и неправильных представлений и сверить точки зрения и понимание целей, видения будущего, значимости отдельных факторов трудовой жизни. Персонал должен иметь возможность видеть и понимать необходимость развития и направления этого развития, заранее готовиться к изменениям, ведь мало кто любит всякие неожиданности.

6.3. Анализ философии, политики и целей организации с позиций персонала

Философия управления персоналом представляет собой совокупность основополагающих принципов (согласно определению философии в Словаре русского языка Ожегова). Но представляется более точным разделить явление философии компании и принципы в области управления персоналом. В отличие от принципов, количество которых может быть достаточно велико, при определении философии обнаруживается тенденция выразить ее в одной фразе. В этом она сходна с миссией компании. Кстати, миссии некоторых организаций включают философский тезис, определяющий основу управления персоналом (справедливое отношение к сотрудникам в компании ***Sun Banks)***.

Вот как определяет философию организаций массового производства (по сути, бюрократических организаций начала и середины XX в.) Д. Ф. Томасон: «Основой философии организаций массового производства было положение, согласно которому специалисты по персоналу должны подчеркивать ценность правил и развивать методы, базирующиеся на их совокупности, необходимые для достижения стабильности в производственных отношениях и деятельности»[105]

Очевидно, что строгая регламентация деятельности, работа по регламентам составляла краеугольный камень идеологии предприятий подобного типа, идеологии тейлоризма.

Философия, на наш взгляд, определяет подход к персоналу, степень его ценности для организации, его восприятие руководством компании.

Но не следует пребывать в плену иллюзий. Философия, как и принципы, зачастую не отражает глубинных представлений, остается на уровне провозглашенных ценностей, а часто и не распространяется на весь коллектив. Как правомерно можно говорить о двойном сознании (говорим одно, думаем другое), также правомерно говорить и о двойной философии, двойных принципах, двойных стандартах в отношении к персоналу. Одно дело – персонал, ближайший круг руководства компании, другое – все прочие работники; одно дело – красивая формула для поддержания имиджа («Персонал – наше главное достояние»), другое – реальное отношение к персоналу («Мы никого не держим», «Незаменимых людей нет»). Также очевидно, что философия и политика определяются спецификой нравственно-

мотивационного потенциала и особенно зрелостью убеждений руководителя, поэтому различия могут быть и в философии и политике разных подразделений. Вопрос, приводить ли их к однообразию в рамках всей организации или давать возможность развиваться разнообразию, не может решаться одинаково во всех организациях и также зависит от нравственности и мировоззрения руководства. По нашему глубокому убеждению, разнообразие служит источником развития, но очевидное расхождение провозглашаемых принципов и практики подрывает доверие персонала к руководству организации и ограничивает развитие.

Корпоративная стратегия японских корпораций в период их расцвета (60—80-е гг. прошлого века) основывалась на корпоративной философии; стратегические цели зависели от особенностей отдельной компании и особенностей среды, в которой совершались коммерческие операции. Корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами (УЧР) в целом рассматривалась как «интернализация человеческих ресурсов», что означало наем, подготовку и выдвижение внутренней рабочей силы (ориентацию на внутренний рынок труда компании). Философию УЧР в японских корпорациях кратко можно обрисовать так: особое внимание уделяется трудовым ресурсам, ей свойственны также патернализм, эгалитаризм[106], групповой характер работы и неклассовый подход в поиске консенсуса[107].

Политика в области персонала — сфера деятельности, связанная с определением целей, форм, задач, содержания, методов воздействия на поведение персонала. Она выражается в виде общих ценностей (ориентиров) и устанавливает ориентиры для действий по проблемам человеческих отношений и программам по человеческим ресурсам. Политика японских корпораций в области персонала включала такие элементы, как преимущественный отбор персонала из числа молодых выпускников учебных заведений, систематическая профессиональная подготовка, трудовая ротация, частый перевод с одной должности на другую и выдвижение, всесторонняя оценка деятельности в долгосрочной перспективе, принцип выслуги лет при определении тарифной ставки, гарантия занятости вплоть до пожизненного найма, сверхурочная работа как норма и краткосрочное отпускное время, материальная помощь со стороны компании, открытость информации, участие в руководстве предприятием, профессиональные союзы в рамках предприятия («домашние»).

Переходя к сущности понятия «принципы» в управлении персоналом, отметим его общие значения, уместные в данном

случае (от лат. ***principum —*** начало, основа):

1) основное исходное положение какого-либо учения, теории, науки, мировоззрения, политической организации и т. д.;

2) внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности.

Принципиальной основой управления персоналом могут и должны служить принципы отношения к человеку и наемному работнику, изложенные во Всеобщей декларации прав человека (принята Генеральной Ассамблеей ООН 10 декабря 1948 г.) и Международных пактах о правах человека (одобрены Генеральной Ассамблеей ООН 16 декабря 1966 г.). Эти принципы положены в основу Конституций стран – членов ООН, в частности, российской.

Принципы управления персоналом на современном этапе развития цивилизации и общества целесообразно определить следующим образом.

1) научность, использование достижений научных дисциплин, имеющих в качестве объекта исследования человека, социальные общности, организации, труд;

2) системность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на поведение объектов;

3) гуманизм, основывающийся на концепциях гуманизма современного человеческого сообщества, на индивидуальном подходе, восприятии персонала как главного достояния организации, а каждого работника – как уникальной личности, обладающей большим и многообразным потенциалом, в том числе творческим;

4) профессионализм, предполагающий у менеджеров и работников служб управления персоналом наличие адекватного образования, знаний и навыков, позволяющих эффективно управлять персоналом конкретного предприятия;

5) опора на Закон при управлении персоналом.

Для практического употребления нецелесообразно провозглашать много принципов: они в этом случае плохо запоминаются и приобретают тенденцию противоречить друг другу.

В Европе действуют соответствующие демократические нормы в виде «Хартии основных социальных прав трудящихся» («Социальная хартия ЕС»), содержание которой – это нормативные утверждения, общие нормативные аксиомы, которые могли бы войти в свод основ трудового социального законодательства России, но представляется сомнительной возможность их соблюдения.

Основатель школы научного менеджмента Ф. У. Тейлор еще в

начале XX в. писал: «…Благополучие нанимателя не может быть сколько-нибудь продолжительным, если оно не сопровождается благополучием рабочих, и наоборот»[108]. И это утверждение вполне годится для формулировки философии в области управления персоналом: «Обоюдное благополучие работодателя и наемных работников».

Философия в области персонала, восприятие персонала руководством компании связано с типом организации. Философия компании по отношению к персоналу может соотноситься с любой из этих теорий, а также представлять собой причудливое сочетание данных подходов с индивидуальными взглядами руководителей организации.

Анализ целей организации можно осуществить, опираясь на известные модели идеальной цели. По мнению Дж. Стредвика, цели должны соответствовать аббревиатуре SMART[109].

• Specific – конкретными и напряженными. Конкретность целей подразумевает их ясность и отсутствие причин для спора. Постановка напряженных целей в соответствии с теорией целеполагания означает, что мотивация и результативность возрастают, когда цели трудны, но исполнимы, работа имеет значимость, обеспечены поддержка и регулярная обратная связь по результатам выполнения.

• Measurable – измеряемыми, чтобы не возникало разногласий, насколько успешно они выполнены. Измеряемость целей облегчает установление обратной связи на основе фиксации и рассмотрения промежуточных результатов.

• Agreed – согласованными и достижимыми. Согласованность целей означает и их увязку с целями организации, и согласие с ними работников. Если работники не согласны с целями, считая их слишком трудными, у них появляется стимул потерпеть неудачу, чтобы доказать, что они были правы, определяя цель как недостижимую. Неблагоразумно ставить задачи, полностью игнорируя мнение исполнителей. Не участвуя в постановке цели, работники довольно прохладно относятся и к ее выполнению. Участие же дает работникам возможность выдвигать конструктивные и инновационные идеи по организации процесса их достижения.

• Realistic – реалистичными и уместными, что делает их более привлекательными для всех участников. Цели уместны, когда на любом уровне они находятся в согласии с целями фирмы и стремлением работников к развитию, и реалистичны, когда в их постановке принимает участие исполнитель. Сюда входит правильное определение количества целей, что временами превращается в трудную задачу. Если перед работником 25 или

30 целей, процесс отслеживания и оценки результатов чрезвычайно усложняется. Если целей всего две-три, исполнитель может уделять их достижению слишком много внимания. Опыт показал, что общее количество целей по возможности должно быть в диапазоне от четырех до десяти.

• Time-related – соотнесенными со временем, т. е. должно быть известно, к какому моменту следует их выполнить.

Еще один набор требований к целям устанавливает автор книги «Подними свою самооценку» Джон Каунт[110]. Он считает, что эти требования могут быть представлены аббревиатурой CREAM, которая образована из начальных букв слов clarity, realism, economy, activity, means (соответственно: ясность, реализм, экономичность, активность, средства). Одно из значений слова ***cream*** **—** «лучшая часть, цвет чего-либо; квинтэссенция чего-либо».

Как видим, обе схемы требований к формулировке целей и их содержанию достаточно продуктивны, дополняют друг друга. Есть и пересекающиеся элементы. На наш взгляд, если к качествам по схеме SMART добавить «экономичность, активность и средства» из схемы CREAM, получится исчерпывающий набор требований к целеполаганию. Будем в дальнейшем считать, что целеполагание по принципу «SMART – CREAM» включает такие аспекты, как конкретность и напряженность, измеряемость, согласованность и достижимость, реалистичность и уместность, увязка во времени, экономичность, активность и увязка по ресурсам, средствам.

Умение ставить цели, определяющие видение будущего и соответствующие требованиям SMART – CREAM, особенно в части возможностей получения необходимых ресурсов, отличает менеджера-профессионала от простого властолюбца. Часто в деятельности менеджера проблема приобретения ресурсов, их своевременного и гарантированного поступления настолько важна, что в целеполагании у руководителей, не обладающих социально ориентированным системным мышлением, затмевает действительно важные общественные цели.

6.4. Анализ качества трудовой жизни и социального партнерства

Если субъектом анализа является работник организации, то цель анализа – определить приемлемость для него условий труда и возможность удовлетворения своих потребностей. Если же субъект анализа – общество, то целью анализа будет оценка степени ответственности организации перед своим персоналом как перед частью сообщества.

Среди показателей, называемых американским ученым Скоттом Д. Синком в качестве способных отразить конечные результаты деятельности организации, есть обобщенный параметр КТЖ[111]. Он характеризует уровень благоприятствования физическому и психическому состоянию работников общего рабочего окружения организации[112]. Этот параметр отражает восприятие людьми условий труда и жизни в организации:

• удовлетворенность процессом труда, предметами и средствами труда (согласно теории содержания работы в среднем работа будет приносить удовлетворение, если в ней будут присутствовать значимость, законченность, самостоятельность, или автономность, разнообразие и оперативная обратная связь по достигнутым результатам);

• удовлетворенность нормированием, организацией труда, условиями труда и быта на рабочем месте, безопасность на рабочем месте, отсутствие или достойная компенсация за неблагоприятные условия труда;

• удовлетворенность материальным стимулированием, наличие и достаточный в соответствии с ожиданиями работника размер всех видов вознаграждения и материальных благ, получаемых за труд;

• удовлетворенность руководством (принятие работниками организационно-правовой формы своей компании и специфики управления ею, соучастие в принятии решений, открытость коммуникаций и информации, необходимой работникам, индивидуальный подход, желаемый стиль руководства, уважение к личности);

• удовлетворенность пребыванием в коллективе, своей ролью в коллективе, социально-психологическим климатом;

• удовлетворенность политикой развития работников, обучения, карьерного продвижения;

• наличие чувства безопасности, уверенности работников в

будущем, социальные гарантии – длительной занятости, социальной защиты (коллективный договор и профсоюз, социальные программы, льготы за заслуги и выслугу лет);

• гордость за свою работу и организацию, лояльность организации, готовность работника идти ради сохранения и процветания организации на некоторые разумные издержки и т. д.

Вряд ли найдется организация, где все составляющие КТЖ всегда и всеми воспринимаются высоко, но в социально ориентированных организациях удается поддерживать высокий уровень КТЖ для подавляющей части работников и тем самым способствовать высокой оценке работниками организации, высокому уровню лояльности и отдачи.

Обычно основные усилия по повышению КТЖ акцентируются на улучшении рабочей среды, повышении уровня квалификации сотрудников, снижении профессиональных стрессов и развитии отношений «рабочие – менеджмент».

Повышение КТЖ означает гуманизацию рабочей среды и является попыткой удовлетворения как физиологических человеческих потребностей, так и потребностей более высокого порядка.

Мониторинг восприятия работниками составляющих качества трудовой жизни, предоставляющий администрации информацию о направлениях ожидаемого работниками социального развития коллектива, должен осуществляться постоянно, с учетом динамики рабочей обстановки, самих работников и их восприятия факторов КТЖ. Для мониторинга целесообразно использовать наряду с объективными показателями и методы социологического исследования, в частности, наблюдение, интервью, анкеты, опросные листы.

Исключительно важным элементом совместной деятельности в организации является обеспечение ***социальной защиты персонала –*** реализация идей социальной справедливости в рамках организации, удовлетворение более широкого круга потребностей персонала, чем просто материальное обеспечение.

Обеспечение высокого уровня социальной защиты своего персонала позволяет организации представить себя как достойного коллективного члена сообщества, продемонстрировать понимание социальной ответственности и нужд своих работников, стремление гибко реагировать на разнообразные потребности работников и тем самым обеспечить со своей стороны атмосферу сотрудничества, взаимопонимания, являющуюся залогом эффективного взаимодействия в организации.

Конечно, не во всем и не всегда организация может обеспечить удовлетворение потребностей своих сотрудников, но само стремление к этому и реализация стремления в пределах возможного обычно высоко ценится коллективом и вызывает ответную реакцию в форме преданности, позитивного отношения к фирме и ее руководству. Повторим, что кадровая политика, элементом которой является социальная защита персонала, – это показатель внутренней этики организации, составляющая такого явления, как имидж фирмы.

Невзирая на имеющиеся различия в интересах, основу взаимоотношений организации и персонала составляют партнерство в достижении совместных целей и сотрудничество и взаимопонимание в поисках путей обеспечения интересов сторон.

Как пишет профессор И. О. Снигирева[113]: «Подлинно партнерские, равноправные отношения между органами государственного управления, предпринимателями (работодателями) и профсоюзами только формируются. В складывающейся системе трипартизма (системе отношений между государством, работодателями и наемными работниками, выразителями интересов которых являются соответствующие органы и организации) каждая из сторон имеет свои интересы, которая она стремится выразить и отстоять.

Предприниматели в первую очередь заинтересованы в извлечении максимальной прибыли, налаживании нормальных рыночных отношений (в том числе и при купле-продаже рабочей силы), развитии экономических связей. Государственные органы стремятся к преодолению кризиса в экономике и социальных отношениях, используя для этого те ресурсы, которыми располагают. Главной задачей профсоюзов становится отстаивание прав и интересов наемных работников перед предпринимателями и государством…

Содержанием социального партнерства являются наиболее существенные для трудящихся судьбы экономических реформ, положение в обществе, вопросы труда, его оплаты, занятости и другие социально-экономические проблемы. При возникновении коллективных трудовых конфликтов социальное партнерство служит их урегулированию, решению выдвигаемых при угрозе и проведении забастовок вопросов. Формами социального партнерства являются взаимные консультации, переговоры, достижение согласия и заключение коллективных договоров, соглашений».

Основными направлениями социального партнерства являются:

• заключение коллективных договоров и соглашений;

• участие в управлении, определяемое как законами и иными государственными актами, так и соглашениями (производственная демократия);

• финансовое участие, т. е. участие в собственности и доходах (экономическая демократия);

• осуществление примирительных процедур при разрешении коллективных трудовых конфликтов, формирование примирительных и арбитражных органов на трехсторонней (работодатели, работники и представители государственных органов или независимые посредники) основе;

• участие представителей трудящихся, работодателей и государства в управлении фондами социального обеспечения и страхования.

Социальное партнерство в странах с развитым рынком прошло несколько этапов развития. Так, в США был пройден путь от эгоизма предпринимателей до эгоизма наемных работников: рабочие организации стали не менее влиятельными, чем сами работодатели, и пришлось законодателю регулировать взаимоотношения между ними, ставить профсоюзную деятельность под контроль, чтобы она не препятствовала развитию экономики и свободному предпринимательству (законы Тафта – Хартли, Лэндрама– Гриффина)[114].

Социальная политика предприятия, социальные льготы и защита персонала определяются законодательством, закрепляются в коллективных договорах и соглашениях разного уровня: генеральных, отраслевых (тарифных), территориальных, коллективных. Критерием для анализа системы социальной защиты работников организации является степень соответствия действующих в этой сфере норм требованиям закона и ожиданиям работников.

6.5. Анализ социально-психологического климата в коллективе

Социально-психологический климат (СПК) – социально-психологическое состояние коллектива, характер ценностных ориентаций, межличностных отношений, взаимных ожиданий в нем[115]. СПК зависит от среды и уровня развития коллектива, непосредственно влияет на деятельность его членов, на осуществление его основных функций.

Благоприятный СПК характеризуется следующим образом:

• ценности и отношения в коллективе в основном соответствуют ценностям и задачам общества, т. е. социально одобряются, и одновременно ценностям и задачам организации. С этой точки зрения, общество не может признавать благоприятным СПК коллективов, где в основе деятельности асоциальные цели или подоплека, хотя там, возможно, все довольны друг другом;

• у членов коллектива достаточно развита потребность в труде на благо общества, а такой труд рассматривается ими как одна из форм самоактуализации личности;

• развито творческое отношение к труду, поощряется инициатива;

• в межличностных отношениях господствуют взаимное доверие и уважение друг к другу;

• групповая деятельность эффективна, коллектив характеризуется высоким уровнем сплоченности;

• существует достаточная взаимная информированность по значимым вопросам;

• существуют взаимовыручка и взаимная ответственность.

Неблагоприятный, нездоровый СПК:

• преобладание рвачества (побольше взять от общества, поменьше дать);

• неуважение к товарищам;

• подавление творчества, инициативы («Тебе что, больше всех надо?»);

• равнодушие и черствость в общении («Моя хата с краю…»);

• склоки, сплетни, подсиживание;

• невозможность привести в действие групповой потенциал;

• падение результативности;

• взаимное укрывательство, круговая порука, нежелание «выносить сор из избы».

Специфической сферой проявления СПК служат отношения между руководителем и подчиненными, стиль руководства,

характер лидерства. Руководитель должен заботиться о формировании благоприятного СПК хотя бы потому, что в противном случае не удастся задействовать групповой потенциал.

Проявление и использование группового потенциала является целью создания рабочих групп, коллективов, подразделений, команд. Руководитель должен знать и уметь применять методы социального управления, конфликтологии, повышения сплоченности группы, учитывать совместимость работников. Этими проблемами занимается социальная психология. Некоторые сведения из ее области приведены в параграфе, в котором рассматриваются проблемы субкультур, или культуры групп, подразделений в организации.

Поскольку СПК связан с личностью лидера коллектива, неблагоприятный климат часто является следствием или его некомпетентности (компетентность бывает профессиональная и социальная, или коммуникативная, и это – две взаимодополняющие стороны профессионализма руководителя), или наличия в группе неформального лидера, имеющего свои цели и умеющего увлечь за собой других. Выявить неформального лидера, определить социальные роли каждого члена группы помогут специалисты в области социометрии, т. е. социологи, умеющие профессионально и деликатно выявлять социальную структуру группы.

Опросный лист для анализа СПК, составленный по методу семантического дифференциала, может выглядеть как представленный в табл. 6.1.

В таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в вашем коллективе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак *, тем более выражен этот признак в вашем коллективе.

Таблица 6.1
Опросный лист для анализа СПК

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Дружелюбие		*							Враждебность
2. Согласие			*						Несогласие
3. Удовлетворенность			*						Неудовлетворенность
4. Продуктивность		*							Непродуктивность
5. Теплота			*						Холодность
6. Сотрудничество				*					Несогласованность
7. Взаимоподдержка				*					Недоброжелательность
8. Увлеченность					*				Равнодушие
9. Занимательность				*					Скука
10. Успешность			*						Безуспешность

Оценочные анкеты позволяют получить оценку представленности того или иного фактора, например, по десятибалльной шкале.

6.6. Анализ организационной культуры

Трудно найти современную отечественную или зарубежную работу в области менеджмента, где бы не поднимались вопросы организационной культуры.

Организационная культура – это явление, заслуживающее самостоятельного изучения, форма существования организации и проявления ее поведения во внутренней среде и по отношению к субъектам внешней среды. Организационная культура – предмет изучения также и социальной психологии, психологии менеджмента, организационного поведения, индустриальной психологии и многих других научных дисциплин.

Напомним общее определение культуры: «Культура (от лат. ***cultura* —** возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание) – исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях. Понятие **“культура”** употребляется для характеристики определенных исторических эпох (античная культура), конкретных обществ, народностей и наций (культура майя), а также специфических сфер деятельности или жизни (культура труда, быта, политическая культура, художественная культура); в более узком смысле – сфера духовной жизни людей. Включает в себя предметные результаты деятельности людей (машины, сооружения, результаты познания, произведения искусства, нормы морали и права и т. д.), а также человеческие силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и эстетического развития, мировоззрение, способы и формы общения людей)»[116].

Как видим, полное определение понятия культуры включает множество составляющих ее элементов, уровней, смыслов. Поэтому в конкретном случае следует уточнять свою позицию, обозначать контекст, смысл, в котором употребляется это понятие. Так, очень часто понятие «культура» используется в узком смысле, т. е. для обозначения только духовной культуры или только набора этических норм и правил, а применительно к культуре организации – для обозначения системы традиций, обычаев, легенд, мифов, героев, норм, правил, определяющих поведение работников организации.

Одно из наиболее распространенных определений организационной культуры принадлежит всемирно известному специалисту в этой области Э. Шейну.

Организационная культура – это паттерн (схема, модель, рамки) коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем[117].

Почему такое внимание уделяется в современном бизнесе и обществе проблемам организационной культуры? Потому что «… в ней стали видеть не просто идею, позволяющую объяснить многие организационные явления, но и нечто такое, с помощью чего руководители могут создать более эффективную организацию»[118]. Кроме того, обществу не все равно, какими путями бизнес добивается успеха и в какой среде пребывают в организациях члены общества – сотрудники организаций.

Исследования показали, что сотрудники, ценности которых совпадают с ценностями организации, работают более эффективно и больше удовлетворены своей работой. Наличие у работника ценностей, противоречащих ценностям компании, является основным источником разочарований, конфликтов и падения производительности. Осуществлять оценку собственных приоритетов и ценностей, ценностей своей организации и основных ценностных приоритетов своей страны особенно важно, если человек стремится к достижению гармонии на работе и планирует долгосрочное карьерное продвижение.

К настоящему моменту оказалось, что определений культуры вообще и организационной культуры в частности столько же, сколько и авторов, исследующих это явление. У каждого автора сложилось свое представление о сущности и структуре этого явления, его месте в организации, его значении для субъектов организации и их развития. При этом каждый автор оперирует убедительной доказательной базой и вполне убедителен. Это доказывает системный характер организационной культуры, поскольку одно из свойств больших и сложных систем – множественность описаний, многообразие моделей, отражающих их сущность. В этих условиях эталон, или образец для сравнения с культурой вашей организации и анализа выбрать сложно. Непросто даже структурировать явление «организационная культура», определить ее значение, выбрать подход к культуре одного из авторов, придумать свой метод, определить критерии эффективности, спрогнозировать направления изменений культуры. Что лучше для вашей организации – решать вам самим.

Подробно о различных подходах к пониманию сущности,

структуры и параметров организационной культуры можно прочитать в трудах таких авторов, как Э. Шейн, Г. Хофстеде, К. Камерон и Р. Куинн, Ч. Хэнди, Р. Рюттингер, Т. Дил и А. Кеннеди, М. Кете де Врие и Д. Миллер. Краткий обзор ряда типологий организационных культур предлагается в нашей книге[119].

Что дает культурологический анализ организации?[120]

Культурологический анализ позволяет выявить субкультурную динамику внутри организаций. Основная причина возрастания интереса к культуре, по мнению Э. Шейна, состоит в том, что эта концепция не только стала использоваться при анализе организационных уровней, но и помогла понять процессы, происходящие внутри организаций, объединяющих представителей различных субкультурных и профессиональных групп. Многие из проблем, объяснявшихся прежде «дефектами коммуникации» или «недостаточным уровнем кооперации», теперь считаются выражением отсутствия должной межкультурной коммуникации.

К примеру, большинство современных компаний стремится к ускорению процесса разработки, производства и поставки новой продукции потребителям. Эти компании со временем приходят к тому, что координация маркетинга, инженерного обеспечения, производства, распределения и работы групп по продажам требуют не только доброй воли, благих намерений и неких управленческих стимулов. Достижение необходимой интеграции подразумевает также понимание особенностей субкультур каждой из этих функций и характера межгрупповых процессов, позволяющих осуществлять коммуникацию и взаимодействие, несмотря на наличие серьезных субкультурных барьеров.

Однако задача состоит не только в том, чтобы работать с представителями разных культур и субкультур, но и в том, чтобы способствовать развитию национальных и групповых субкультур, исследовать и замечать происходящие субкультурные изменения и применять все полезное для развития и обогащения доминирующей общеорганизационной культуры.

Анализ культуры необходим, если мы хотим понять, как новые технологии влияют на организации и какое именно влияние технологии они испытывают. Новые технологии обычно являются отражением профессиональной культуры, выстраиваемой на основе нового ядра научных или инженерных концепций и инструментов. Профессиональная субкультура, отражающая эти концепции, как правило, отчасти находится внутри организации, отчасти выходит за ее пределы (поставщики и ученые).

К примеру, мы сможем понять ряд феноменов негативного

свойства, которыми сопровождается процесс внедрения информационной технологии, только в том случае, если он будет рассматриваться в контексте культуры.

Культурологический анализ необходим при решении управленческих проблем, связанных с выходом за рамки национальных или этнических границ. Концепция культуры не только способствовала пониманию субкультурных феноменов внутри организации, она стала использоваться и для анализа более общих проблем межнационального и межэтнического взаимодействия, поскольку все большему количеству групп приходится работать со всевозможными национальными и культурными сообществами в рамках разного рода совместных предприятий, стратегических альянсов и объединений. Менеджеры всегда помнили о том, что подобное преодоление границ сопряжено с большими трудностями, однако до недавнего времени ученые и консультанты не занимались разработкой концепций и направлений, которые позволили бы нам анализировать и разрешать трудности такого рода.

Серьезнейшая проблема, с которой мы сталкиваемся в сфере взаимодействия культур, заключается в том, что проблема взаимного непонимания обычно вообще не рассматривается. Пытаясь навязать представителю другой культуры некую модель поведения, мы рискуем оскорбить его. Соответственно, мы обходим эту проблему, довольствуясь существующим уровнем межкультурной коммуникации, что лишь усугубляет ее серьезность, поскольку подобная практика приводит к возникновению всего лишь ***иллюзии*** понимания друг друга. Неэффективная работа многих объединений и совместных предприятий зачастую объясняется неспособностью руководства осознать всю глубину существующего межкультурного взаимонепонимания.

Организационное обучение, развитие и плановые изменения могут быть реализованы должным образом только при осознании того обстоятельства, что основной причиной сопротивления преобразованиям является существующая культура. Нежелание учиться и изменяться является повсеместным и обычно достаточно непонятным феноменом, о котором, однако, много говорят. Консультантам и менеджерам хорошо знакомо чувство разочарования, вызываемого несоразмерностью между усилиями, направленными на реализацию неких изменений, и самими этими изменениями. Зрелая, сложившаяся культура превращается в привычный и удобный атрибут и вызывает ощущение стабильности, понимания и предсказуемости происходящего. Будучи проводниками изменений, мы обретем куда более

выгодную позицию, если поймем, что организационные изменения по большей части связаны с некими модификациями в общей культуре или на субкультурном уровне. Если мы сможем лучше понять, что означает для представителей данной субкультуры трансформация их базовых представлений, ценностей и поведенческих моделей, мы станем иначе относиться к их сопротивлению преобразованиям и будем более реалистично относиться к средствам их реализации.

Развитие организаций во все большей степени связывается с понятиями обучения, нововведений, адаптации и с постоянной реализацией преобразований, обусловленных ускоряющимся процессом технологических, социальных, экономических и политических изменений. Управление культурой как стабилизирующим фактором социальных систем в условиях постоянных перемен представляет собой крайне сложную задачу. Одна из главных проблем состоит в разработке концепции инновационной культуры, в которой обучение, адаптация, инновации и постоянные изменения являются непременными элементами.

Организационная культура и лидерство в организации теснейшим образом связаны друг с другом. («Мы говорим: организационная культура, подразумеваем – культура лидера…»). Организация – своеобразное творение ее основателя, лидера, поэтому в ней, как в любом произведении, отражаются особенности личной культуры автора, его взгляды и заблуждения.

Почему новый руководитель компании приводит с собой новую команду? Потому, в частности, что он привносит в компанию новую культуру и этот процесс культурных изменений легче осуществлять с командой единомышленников, чем в одиночку.

Все это приводит к мысли, что организационная культура – это важный участок работы и заботы лидера, это важно для работников, для общества, для жизни, для выживаемости, для достижения организацией успеха; это слишком серьезно, чтобы не принимать во внимание, и сложно, чтобы пытаться познать без достаточной эрудиции.

Э. Шейн справедливо полагает, что при поверхностном подходе к исследованию и трактовке организационной культуры очень легко совершить ошибку: истинные, реально определяющие поведение членов группы базовые глубинные представления, показывающие, чем на самом деле руководствуется организация, что она есть как духовное явление, не так-то легко выявить, они иногда не ясны и самим членам группы, в том числе лидеру, а доступные наблюдению артефакты (внешние проявления

поведения) и провозглашаемые ценности могут дать представление только о том, какой организация хочет казаться.

6.7. Конструирование и перепроектирование организации

Задача конструирования организации возникает с момента зарождения в голове предпринимателя идеи о необходимости создать организацию, способную реализовать ту или иную форму его предпринимательской активности. Создание организации, ее конструирование может потребоваться в рамках инвестиционной модели предпринимательского поведения, инвенторной модели, аквизиционной модели, коммерческой, консалтинговой и даже конъюнктурно-игровой модели (например, информационной системы Интернета). Безусловно, конструирование организации – это реализация организационной модели предпринимательского поведения.

Конструирование организации требует ответа на вопросы:

• Зачем нам это нужно?

• Кто мы такие, каковы наши миссия, видение будущего, цели, философия, ценности?

• Что собой представляет наша команда как профессионалы и личности во всей их сложности и многообразии?

• Какова внешняя среда нашей будущей организации, ее субъекты и факторы прямого и косвенного влияния? (Кто наши потребители, поставщики и другие партнеры, конкуренты, каковы рынки, какова вообще экономическая, политическая и социальная среда нашей деятельности?)

• В чем будет состоять наше главное конкурентное преимущество?

• Каково содержание разделов нашего бизнес-плана?

• Каковы риски?

По ходу проработки ответов на эти и другие вопросы появляются бизнес-план, стратегия, контуры будущей организации проясняются, а число проблем обычно не уменьшается.

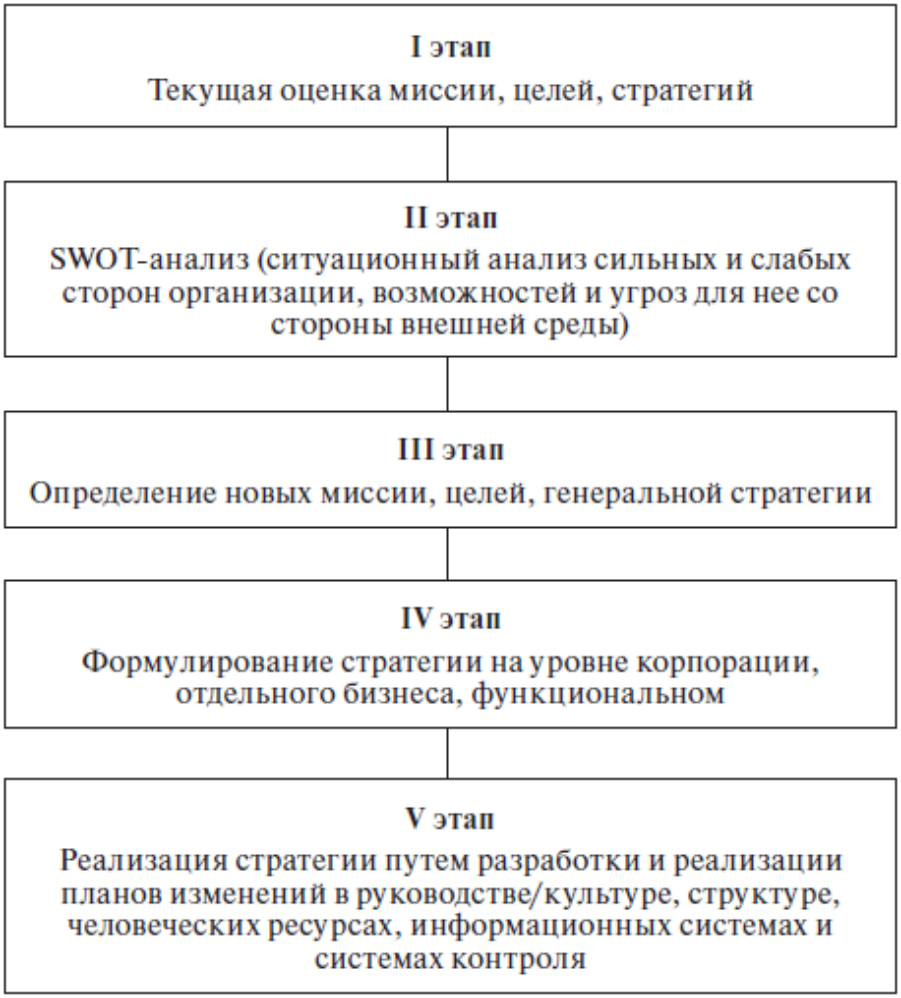

I этап
Текущая оценка миссии, целей, стратегий
II этап
SWOT-анализ (ситуационный анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз для нее со стороны внешней среды)
III этап
Определение новых миссии, целей, генеральной стратегии
IV этап
Формулирование стратегии на уровне корпорации, отдельного бизнеса, функциональном
V этап
Реализация стратегии путем разработки и реализации планов изменений в руководстве/культуре, структуре, человеческих ресурсах, информационных системах и системах контроля

Рис. 6.1. Этапы разработки стратегии как основы конструирования и перепроектирования организации

Основой любой стратегии должно быть **создание ценностей** для потребителей. Ценность можно определить как соотношение полученных потребителем выгод и понесенных им затрат.

В качестве иллюстрации можно привести последовательность этапов такой деятельности менеджмента, как разработка стратегии организации (рис. 6.1).

Ситуационный анализ обычно включает исследование по методу SWOT (от англ. ***strengths***, ***weakness***, ***opportunities***, ***threats*** — «сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы»), т. е. анализ сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угрожающих факторов, которые влияют на процесс и результаты деятельности. Ситуационный анализ имеет

большое значение для всех организаций, но особенно важен для глобальных корпораций, поскольку они проводят свои операции в условиях повышенного разнообразия среды.

Внешняя информация о возможностях и угрозах может добываться из различных источников – сообщений потребителей, правительства, профессиональных журналов, поставщиков, банкиров, знакомых, работающих в других организациях, консультантов, профессиональных ассоциаций. Многие компании прибегают к помощи специальных исследовательских фирм, которые предоставляют подборки газетных статей и сообщений в Интернете, анализируют местные и глобальные тенденции. Некоторые корпорации используют более тонкие методы, чтобы получить информацию о конкурентах. Они расспрашивают устраивающихся к ним на работу людей об их визитах в другие компании, берут в штат специалистов, работавших у конкурента, опрашивают его бывших сотрудников или потребителей, отправляются на его производство с экскурсионной целью, выдавая себя за «невинных» посетителей, и даже покупают мусор конкурента. Кроме того, многие компании переманивают к себе высокопрофессиональных ведущих специалистов из конкурирующей фирмы, чтобы досконально ее изучить.

Высшие менеджеры получают информацию о слабых и сильных сторонах своей организации из различных отчетов и докладов, таких как бухгалтерский баланс, бюджет, показатели прибылей и убытков, результаты исследования установок сотрудников и их удовлетворенности трудом. Менеджеры тратят 80 % своего времени на получение и предоставление информации. Оценить плюсы и минусы компании помогают личные беседы и встречи с сотрудниками и коллегами на всех уровнях.

Внутренние сильные и слабые стороны. ***Сильные стороны*** **—** это положительные характеристики организации, которые она может использовать, чтобы достичь стратегических целей. ***Слабые стороны*** **–** это ее характеристики, способные стать помехой в деятельности. В табл. 6.2 указываются те сферы, которые изучают менеджеры, чтобы определить сильные и слабые стороны компании. Полученная информация обычно относится к таким специфическим функциям, как маркетинг, финансирование, производство, исследования и развитие. С помощью внутреннего анализа оцениваются также общие организационные структуры, качество и компетенции менеджмента, характеристики человеческих ресурсов. Изучив все перечисленные сферы, менеджеры могут определить, в чем заключаются сильные и слабые стороны организации по

сравнению с другими.

Внешние возможности и угрозы. ***Угрозы*** **—** это характеристики внешней среды, которые могут препятствовать организации в достижении стратегических целей. ***Возможности*** **—** это характеристики среды, способные помочь организации в достижении или превышении стратегических целей. Задающая среда, включающая конкурентов, потребителей, поставщиков и рынок труда, оказывает наибольшее воздействие на стратегическое поведение организации. Общая внешняя среда опосредованно влияет на организацию, однако и ее необходимо знать и учитывать. Общая среда включает развитие технологий, экономику, политико-правовые и международные события, а также социокультурные условия. Кроме того, появление новых возможностей или угроз может быть связано с такими составляющими общей среды, как группы давления, заинтересованные группы, кредиторы, естественные ресурсы и потенциально конкурентные отрасли.

Таблица 6.2

Сферы исследования сильных и слабых сторон организации

Менеджмент и организация	**Маркетинг**	**Человеческие ресурсы**
Качество менеджмента	Дистрибьюторские каналы	Образовательный уровень и опыт сотрудников
Качество персонала	Рыночная доля	Статус профсоюзов
Степень централизации	Эффективность рекламы	Текучесть кадров, прогулы
Организационные документы	Удовлетворенность потребителей	Удовлетворенность трудом
Планирование	Качество продукции	Жалобы
Информационные системы	Репутация сервиса	
Контролирующие системы	Текучесть кадров торговых представителей	
Финансы	**Производство**	**Исследования и развитие**
Маржа прибыли	Размещение предприятий	Применение фундаментальных исследований
Соотношение собственных и заемных средств	Износ оборудования	Потенциал лаборатории
Соотношение запасов и продаж	Система закупок	Исследовательские программы
Доходность инвестиционного капитала	Контроль качества	Разработка новых продуктов
Кредитный рейтинг	Продуктивность / экономичность	Технологические инновации

Организационное **перепроектирование** подразумевает ряд преднамеренных действий, предпринимаемых руководством для

снижения издержек – денежных, временных (затрат времени, необходимых для выполнения определенной работы), технологических. Обычно, хотя и необязательно, уменьшение размеров организации достигается путем сокращения численности рабочей силы[121].

Зачастую вместо термина «перепроектирование» (реконструкция) организации используют совокупность альтернативных терминов: снижение, сжатие, уплотнение, стягивание, приостановка найма, разукрупнение, демонтаж, снижение темпа, функциональная специализация, рационализация, перераспределение ресурсов, переназначение функций, перепланировка баланса, реорганизация, перепланировка структуры, переориентировка, сокращение штатов, реинжиниринг, оживление, преобразование, переформирование, изменение размеров, реструктуризация, ограничение, восстановление, выбор оптимальной структуры, уменьшение в объеме, выбор оптимальной организации производства, передача собственности и даже упадок.

Перепроектирование организации включает намерение, персонал, эффективность и трудовые процессы.

• ***Намерение.*** Перепроектирование не является случайным процессом в организации, а представляет собой действия, которые менеджеры и члены организации совершают целенаправленно.

• ***Персонал.*** Перепроектирование обычно включает сокращение сотрудников, хотя и не ограничивается только этим процессом. С уменьшением величины организации связаны разнообразные стратегии сокращения штатов, например переводы по службе, трудоустройство уволенных, пенсионные денежные поощрения, приобретение пакета акций компании, увольнения из-за отсутствия работы, сокращение численности работающих и т. д. Эти штатные сокращения могут производиться только в одной части организации, например применяться в производственном и не применяться в конструкторском отделе. Существуют ситуации, когда появляются новый продукт, новые источники дохода или возникает дополнительная работа, не требующая добавления соответствующего числа работников. В этих случаях оказывается, что по сравнению с предыдущим числом работников для выпуска одной единицы продукции требуется меньшее число сотрудников.

• ***Эффективность.*** Перепроектирование предполагает

повышение эффективности организации, т. е. предупреждение или реагирование на ситуацию таким образом, чтобы ограничить издержки, увеличить доход или поддержать конкурентоспособность. Оно представляет набор действий, направленных на организационное совершенствование.

• ***Трудовые процессы.*** Перепроектирование организации преднамеренно и непреднамеренно влияет на трудовые процессы. Например, когда работники согласно трудовому контракту покидают какие-либо участки работы, это сильно влияет на то, что и как будет происходить с этой работой и оставшимися работниками. Перегрузка, физическое истощение, неэффективность, конфликты и неустойчивый моральный дух – вот лишь немногие предполагаемые последствия. Возможны и положительные результаты, например повышение производительности, эффективности или темпа работы. Более того, когда действия по перепроектированию включают реорганизацию, реинжиниринг или ликвидацию работ (сокращение функций, снижение числа уровней иерархии, объединение подразделений или перепроектирование заданий), трудовые процессы обычно значительно изменяются.

В каждом случае рассмотрения характеристик уровнем анализа является сама организация, а не отдельный человек или отрасль. Но существует довольно много книг, посвященных исследованию психологической реакции человека на увольнение и потерю работы. Многими исследователями изучалось влияние этих событий на психическое здоровье, финансовое благополучие, предрасположенность к болезням и несчастным случаям, наличные взгляды, семейные взаимоотношения и другие личностные характеристики. Большинство часто применяемых организациями действий по перепроектированию касается увольнения работников, однако оно влечет за собой гораздо более широкий набор действий и сопутствующих явлений.

Американский исследователь Р. Коул определил различные проблемы, связанные с потерей работы в результате проведения сокращения.

1. Исчезновение межличностных взаимоотношений между сотрудниками и потребителями.
2. Потеря доверия и лояльности у сотрудников и потребителей.
3. Уничтожение постоянного и предсказуемого общепринятого порядка в фирме.
4. Возрастание степени формализации (правил), стандартизации и ригидности.
5. Утрата связи между подразделениями и межуровневого

обмена знаниями, являющихся результатом многолетнего срока службы и межличностных взаимодействий в течение многих лет.

6. Стирание знаний о том, как реагировать на нестандартные трудности, с которыми сталкивается компания.

7. Потеря документации, а следовательно, потеря информации об изменениях.

8. Снижение производительности сотрудников.

9. Падение общей организационной культуры.

К. Камерон и Р. Куинн говорят и о других негативных результатах, обнаруженных при изучении организаций автомобильной отрасли. В результате применения сокращения наблюдались:

1) рост централизации при принятии решений;

2) усвоение методов мышления, связанных с краткосрочными проблемами и кризисами (утрата перспективного мышления);

3) утрата творческого подхода;

4) возросшая сопротивляемость изменениям;

5) снижение морального духа сотрудников, приверженности и лояльности компании;

6) разрастание групп с определенными политическими интересами и обострение политических распрей;

7) неприятие риска и консерватизм при принятии решений;

8) исчезновение доверия между потребителями и сотрудниками;

9) увеличение количества межличностных конфликтов;

10) ограниченность коммуникационных потоков и обмена информацией;

11) отсутствие командной работы;

12) потеря общедоступных, смотрящих вперед, агрессивных лидеров;

13) утрата знаний, накопленных уволенными работниками.

Тема 7
Управление поведением организации

7.1. Разнообразие факторов поведения организации

7.2. Понятие и законы управления

7.3. Принципы управления

7.4. Регулирование и контроль

7.5. Поведение организаций на различных стадиях онтогенеза

7.6. Концепция обучающейся организации и факторы и проявления ее поведения

7.1. Разнообразие факторов поведения организации

Некоторые из определений организаций и подходов к их типологизации рассмотрены в рамках темы 2.

Управление организацией – это управление ее поведением во внешней и внутренней среде по отношению к внешним и внутренним группам интересов и отдельным людям. Что касается основных управленческих функций, составляющих суть управления (планирование, организация деятельности, лидерство-руководство, контроль), то все они рассматриваются через призму поведения: и как поведенческие акции, виды деятельности организации в целом и ее субъектов, и как факторы, определяющие поведение организации и ее субъектов. От того, как реализуются эти функции, зависят условия жизнедеятельности организации и ее сотрудников.

Приведенный выше перечень функций управления можно дополнять и в него правомерно включить отдельно функции регулирования, принятия решений, нормирования, стимулирования, учета, анализа и т. п. Все эти дополнительные функции можно рассматривать и в рамках четырех основных, и в качестве специфических функций.

Функцию «организация деятельности» в контексте поведения организации мы рассмотрели в теме 6 «Анализ и конструирование организаций», функцию «Лидерство» рассмотрим в теме 8 «Лидерство в организации». В данном разделе речь пойдет об общих методологических аспектах управления и поведенческих аспектах планирования и контроля в организациях.

Как уже говорилось во Введении, поведение организации регулируют макроэкономические, политические, социальные, научно-технические факторы (объективные по отношению к организации), а также ситуация на рынке, на котором действует организация, особенности ее текущего состояния, перспективы развития, культура (традиции, обычаи, стиль руководства, отношения по вертикали и горизонтали и т. п.) и особенности ее руководства (субъективные факторы, результат и опыт предыдущей деятельности, проявление уровня компетентности, нравственности, других аспектов его трудового потенциала).

На поведение организации влияет большое разнообразие факторов, системных и ситуативных проявлений внешней и внутренней среды. Перечислим ряд этих факторов и субъектов,

влияние которых, на наш взгляд, наиболее существенно. Способы оказания влияния на поведение организации зависят от специфики субъекта влияния и простираются от принуждения и наказания до морального или материального поощрения деятельности или поведенческих актов организации.

Внешняя организационная окружающая среда включает все элементы, существующие за пределами границ организации и способные воздействовать на нее. К этой среде относятся конкуренты, ресурсы, технологии, экономические и другие условия, влияющие на организацию.

Внешняя организационная среда может быть разделена на две сферы.

1. Всеобщая сфера – технологическая, социокультурная, демографическая, экономическая, законодательная/ политическая, международная.

2. Задающая сфера – потребители, конкуренты, поставщики, рынок труда.

Всеобщая сфера (сфера косвенного воздействия) – это часть внешней среды, элементы которой значительно рассредоточены и воздействуют на организацию косвенно, опосредованно. Она включает социальные, демографические, экономические и другие факторы, влияющие на все организации примерно одинаково. Эти факторы не обязательно оказывают прямое воздействие, которое приводит к изменению повседневной организационной деятельности.

Задающая окружающая сфера (сфера прямого воздействия) – часть внешней среды, близкая непосредственно к организации и включающая секторы, субъекты которых проводят повседневные операции с организацией и оказывают прямое влияние на ее основную деятельность и результаты. Это среда, в которой формируются задачи, решаемые организацией. К этим секторам в основном относятся конкуренты, поставщики, потребители, рынок труда.

Организации имеют также **внутреннюю среду,** которая включает элементы, находящиеся в пределах организационных границ. К внутренней среде относятся персонал, менеджмент и организационная культура, которая определяет поведение сотрудников в организации и то, насколько хорошо организация адаптируется к внешней среде.

Как уже говорилось, современные организации рассматривают внутреннюю и внешнюю среду и как совокупность заинтересованных лиц или субъектов, которые могут оказать влияние на организацию в целях обеспечения собственных интересов. По отношению к этим группам интересов организации

демонстрируют этические качества, и с их точек зрения может совершенно по-разному рассматриваться эффективность организации.

Приведем более подробный перечень факторов и аспектов внешней и внутренней среды организации.

Внешняя среда:

• законы государства и местных органов власти: Конституция, Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, Кодекс РФ об административных правонарушениях, нормативные акты по защите окружающей среды, по обеспечению безопасности труда и т. п.;

• экономика и рынок: состояние экономики, место на рынке, тип конкуренции на рынке, вхождение в альянсы работодателей, поведение потребителей, поставщики трудовых ресурсов, материалов, капитала;

• профсоюзы: наличие, сила их влияния;

• политэкономические факторы: общественно-экономическая формация, политика государства в области рынка, конкуренции, бизнеса, защиты прав населения, социальная политика, международное положение страны, приоритеты и направления развития общества и экономики, достижения НТП и возможности их использования;

• социальные факторы: состояние умов общественности, менталитет, культурные особенности, демографические характеристики населения.

Внутреннюю среду характеризуют:

• сильные и слабые стороны организации;

• стадия развития (рост, экспансия, стабильность, кризис, спад);

• организационно-правовая форма;

• организационная структура;

• организационная культура;

• понимание и соблюдение норм этичного поведения организации;

• качество трудовой жизни;

• социально-психологический климат;

• специфика лидерства (приверженность определенным концепциям управления, компетентность, эмоциональный интеллект и т. п.).

Многие из этих аспектов рассматриваются в соответствующих параграфах данной книги. Здесь же мы рассмотрим организационно-управленческие факторы и проявления поведения организации как единой системы.

7.2. Понятие и законы управления

Смысл, вкладываемый в понятие «управление» выдающимися учеными, неодинаков.

К. Маркс выделял и рассматривал две стороны управления:

• как вид деятельности (организационно-техническая сторона) включает «производительный труд, выполнять который необходимо при всяком комбинированном способе производства»;

• проявление производственных отношений и целенаправленности (социально-экономическая сторона), т. е. часть регламента или правопорядка на производстве, зависит от формы собственности на средства производства.

П. Друкер[122] считает, что управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Эту деятельность осуществляют управленцы различных уровней, т. е. менеджеры.

«Управление – элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей. Социальное управление – воздействие на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития. Различают стихийное управление, воздействие которого на систему есть результат перекрещивания различных сил, массы случайных единичных фактов, и сознательное, осуществляемое общественными институтами и организациями. Границы, содержание, цели и принципы социального управления зависят от социально-политического строя…»[123]

Управление организацией – целенаправленное воздействие на систему (учреждение, предприятие, институт и т. п.) или на процесс (разработку нормативных документов, проектирование структуры управления и т. п.)[124].

По А. Файолю, «управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать»[125] (здесь речь идет об основных функциях управления в трактовке классика менеджмента).

Закон – необходимое, существенное, повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе. Понятие закона родственно понятию сущности. Существуют три основные группы законов: специфические, или частные (например, закон сложения скоростей в механике); общие для больших групп

явлений (например, закон сохранения и превращения энергии, закон естественного отбора); всеобщие, или универсальные. Познание законов составляет задачу науки.

Теории менеджмента скорее спорны, чем окончательно определены, и хотя поступательное их развитие не вызывает сомнений, никто не сможет уверить нас в том, что теория, появившаяся на свет последней, обязательно является лучшей. Нет единства даже в области терминологии. Например, Ф. Тейлор считал, что он создал «научный менеджмент», а в это же время А. Файоль говорил о «принципах менеджмента». В любой момент времени какая-то из научных школ может занимать господствующее положение, затем ее место занимает другая, и это отражает естественный ход вещей, закон жизненного цикла, которому подчиняются не только живые системы, но и идеи и теории.

Всеобщий закон управления может звучать так: все системы управляемы. Считающиеся неуправляемыми системы управляются пока что неизвестными и неподвластными человечеству силами на основе непознанных законов.

Еще один всеобщий закон управления, или принцип – необходимость научности в управлении. Правда, существует точка зрения, что следование нравственным законам, высшему предназначению человека как наделенного душой богоподобного существа имеет большее значение для прогресса человечества, чем научный подход к знанию. Научность управления заключается в том, что оно осуществляется на основе системного подхода в соответствии с экономическими, социально-психологическими и иными известными законами и принципами, действию которых подчиняется управляемая система.

Это означает также необходимость основанного на науке понимания многообразной природы и сущности объекта управления, необходимость компетенции в области специфики объекта, построение и использование наиболее адекватных моделей и инструментов влияния. К примеру, человек не должен рассматриваться только как объект управления: с точки зрения систем управления он является сложной большой живой социально-психологической и биологической объект-субъектной системой, воздействие на которую представляет собой взаимодействие.

Общие законы управления:

• управленческое воздействие ведет к результату – в этом проявляется закон сохранения и превращения энергии;

• закон адекватности воздействия природе системы – воздействие тем с большей вероятностью приведет к ожидаемым

результатам, чем точнее стимул соответствует сущности системы, ее свойствам, ожиданиям;

• закон жизненного цикла – любая система проходит этапы зарождения, бурного развития, постепенного роста или стабильности, кризиса, упадка; понимание этапа развития системы помогает понять ее актуальные свойства, приоритеты;

• закон «объективности субъективизма» в управлении и в науке. Ученые, исследователи, практики, познавая некий объект, явление, опираются на достигнутый к данному моменту уровень представлений об объекте и предмете, на собственную эрудицию, собственный подход, точку зрения, создают собственную, не лишенную субъективности, модель объекта. Субъект по своей природе не может быть полностью объективен. Опираясь на достаточно субъективную модель представления об объекте, субъекты – исследователи и практики – пытаются выдвинуть гипотезы, проверить их эмпирически, понять суть, структуру, причинно-следственные связи, особенности развития, местоположение в системе других объектов, определяющие свойства и признаки, общеродовое (филогенетическое) и индивидуальное (онтогенетическое) в объекте. Отсюда неизбежность некоторого субъективизма и ограниченности любой теории, законов развития, прогнозов поведения объекта, выводимых ученым или научной школой. Опираясь на предыдущие знания, можно даже не подозревать о наличии непознанных еще свойств и качеств объекта, объясняющих его поведение. Так, Ф. Тейлор, объясняя поведение работника и рекомендуя средства влияния на него, не мог объективно учитывать личностные особенности, поскольку во время разработки им концепции научного менеджмента еще не сложилась наука психология вообще и психология личности в частности. Кстати, перечисляемые здесь законы управления – субъективная точка зрения автора данной книги.

Можно сформулировать еще ряд законов:

• эффективного управления: эффективность управленческого воздействия, качество результата зависят от качества управления; в свою очередь, качество управления есть результат компетентности управленца;

• субъективности в восприятии эффективности управления: поскольку на результаты деятельности организации оказывают влияние множество субъектов и групп с достаточно разнообразными интересами, оценка результатов этими группами и субъектами может не совпадать (проявление ситуационного принципа субъективной интерпретации). Понимание позиции, занимаемой влияющим на поведение лицом и представляемой им

группой интересов, позволяет проникнуть в суть идей и предложений этого лица;

• компетентности управленца: компетенция не есть величина постоянная, она требует непрерывных усилий, обучения, накопления опыта, работы мысли;

• актуальности, или современности применяемых методов управления: необходима опора на самые современные знания и научные достижения. Компетентность управленца есть результат следующих факторов: глубины познания управляемой системы, степени адекватности используемой для управления модели системы самой системе, объема и степени владения методами и способами влияния на систему, степени адекватности используемых для управления методов самой системе. При этом не отвергается полезность знания и применения классических и даже, казалось бы, архаических методов управления, таких как метод кнута и пряника;

• экономичности управления (связан с законом адекватности): чем точнее выбран метод, тем достижение ожидаемого результата не только более вероятно, но и обходится дешевле. Это означает, что система легче реагирует на воздействие и менее инерционна по отношению к нему, в общем случае требует меньше усилий и используемых ресурсов, если воздействие учитывает ее специфику, состояние, ожидание.

7.3. Принципы управления

Соблюдение принципов управления можно рассматривать как залог успеха управления.

Принцип (от лат. начало, основа) – 1) основное исходное положение какого-либо учения, теории, науки, мировоззрения, политической организации и т. д.; 2) внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности.

В своей книге «Общий и индустриальный менеджмент» А. Файоль излагает основные принципы управления. Он не утверждает ни того, что принципы эти или их воплощение непреложны, ни того, что он приводит сколько-нибудь полный их список. Напротив, он пишет, что «количество принципов управления беспредельно… изменение ситуации может повлечь за собой изменение правил, которые, таким образом, до известной степени, оказываются порождением данной ситуации»[126]. Сам он рассматривает четырнадцать принципов управления:

• ***разделение труда —*** принцип, смысл которого заключается в том, чтобы производить больше и лучше при тех же усилиях. Специализация, по утверждению Файоля, является одной из примет естественного порядка вещей. «Разделение труда имеет свои границы, определяемые как нашим опытом, так и чувством меры»;

• ***власть —*** право отдавать распоряжения и требовать их выполнения. Файоль различает авторитет официальный (связанный с занимаемой должностью, получаемый «по уставу») и личный (обусловленный такими качествами, как интеллект, жизненный опыт, цельность и способность играть роль лидера). Личный авторитет первоклассного управляющего является обязательным дополнением власти официальной;

• ***дисциплина —*** по сути, сводится к послушанию, прилежанию, энергичности, определенному поведению и внешним знакам почтения, соблюдаемым в соответствии с существующим между фирмой и работниками соглашением. Файоль полагает, что в различных организациях дисциплина может иметь разные формы, и настаивает на том, что она всегда является одним из существеннейших элементов организации;

• ***единство распорядительства —*** подчиненный должен получать приказы только от одного начальника. Двойные приказы в любом случае являются источником напряжения, смущения и конфликтов;

• ***единство руководства*** **—** один руководитель и один план для совокупности операций, направленных на достижение одной и той же цели. Если принцип единства распорядительства требовал, чтобы каждый подчиненный получал приказы только от одного руководителя, то данный принцип сводится к единству управления и плана;

• ***подчинение индивидуальных интересов общим*** **—** заставляет вспомнить о том, что в бизнесе интерес одного подчиненного или группы подчиненных не должен противоречить целям предприятия. Одной из серьезнейших проблем управления является согласование общих и личных или групповых интересов;

• ***вознаграждение персонала*** **—** работа должна быть вознаграждена. Прожиточный минимум, теущее состояние рынка труда, экономическая обстановка и экономическое положение предприятия – факторы, определяющие уровень оплаты, но не зависящие от воли нанимателя. Вне зависимости от того, какое вознаграждение за труд получает работник – деньги или же такие блага, как тепло, свет, кров, продукты питания, – смысл его состоит в удовлетворении потребностей работника;

• ***централизация*** **—** подобно разделению труда, присуща естественному порядку вещей. Рассматривая вопрос о том, какую структуру – централизованную или децентрализованную – должна иметь организация, Файоль сравнивает ее с живым организмом: «Вопрос централизации или децентрализации – это вопрос меры, вопрос нахождения оптимального для данной ситуации устройства…»;

• ***скалярная цепь*** **—** властная вертикаль, связывающая все уровни подчинения от высшей инстанции до низших ступеней. Более привычными терминами для определения этого понятия будут «иерархия» и «каналы, или «линии коммуникации, субординации». Для того чтобы сохранить возможность контроля и избежать при этом излишней потери времени, предлагается использовать систему делегирования подчиненным прав и ответственности по осуществлению необходимых коммуникаций;

• ***порядок*** **—** наличие места для всякой вещи и всякой вещи на своем месте (материальный порядок) и, по аналогии, места для каждого лица и каждого лица на своем месте (социальный порядок). Эта мысль естественным образом приводит к рассмотрению вопроса о надлежащей организации работы и подбора персонала;

• ***справедливость*** **—** сочетание правосудия (реализации принятых конвенций) и доброжелательности. Хотя руководству в любом случае пристало выглядеть в глазах подчиненных справедливым и благородным, каждый руководитель должен

помнить и о дисциплине. Обретение должного баланса между справедливостью и дисциплиной требует от руководителя немалого здравомыслия, опыта и добродушия;

• ***стабильность состава персонала —*** имеет отношение к проблемам планирования кадров, совершенствования методов управления и текучести рабочей силы. Новым сотрудникам должен даваться специальный период для ознакомления с работой и привыкания к новой обстановке;

• ***инициатива —*** способность составлять план и обеспечивать его выполнение. Будучи одним из сильнейших стимулов, определяющих поведение человека, обеспечивает мотивацию и удовлетворенность работой;

• ***корпоративный дух —*** созидание и поддержание определенной гармонии в организации. Файоль резко осуждает тех, кто придерживается принципа «разделяй и властвуй».

По мнению Питера Харриота[127], сейчас в число принципов и ценностей, которые должны разделять и работники компании, и весь менеджмент, необходимо включить следующие:

• ***принцип стремления к взаимному благу.*** Организация существует на благо ее сотрудников в той же степени (если не более того), в какой сотрудники – на благо организации. Представление об организации как прежде всего о социальной системе видится наиболее перспективным с позиции развития человеческого сообщества и каждого человека, с позиции понимания естественного стремления социума и личности к духовному совершенству;

• ***развитие организации есть развитие ее работников.*** Если конкурентоспособность сотрудника улучшается, то это способствует усилению интеллектуального потенциала организации, а вследствие этого – преимущественного положения по отношению к конкурентам (улучшению перспектив развития организации, коллектива, работников);

• сотрудники организации различаются по карьерным перспективам и ожиданиям на разных стадиях своего развития, поэтому следует осуществлять постоянный мониторинг текущего состояния потенциала работников, их ожиданий и соотносить их с перспективами развития организации. Отсюда вытекают и ***принцип индивидуального подхода***, в том числе и в вопросах стимулирования, и ***принцип необходимости творческого подхода*** к стимулированию, и ***принцип динамичности стимулов***;

• ***принцип постижения сути.*** Если руководство не сможет вникнуть в суть различий между работниками, признать их и вступить по этому поводу в переговоры, оно не сможет добиться сотрудничества;

• ***принцип постоянного внимания к работникам.*** Самые ценные сотрудники организации со временем предпримут попытки перейти на работу в другую организацию или работать хуже, чем могут. Если вспомнить теорию жизненного цикла живых систем, а также наличие рынка труда и собственных планов развития у каждого работника, то это утверждение не вызовет сомнений, а значит, следует быть постоянно внимательным и по отношению к самым, казалось бы, обласканным работникам;

• ***принцип неизменной уважительности.*** Перемены, которые отражаются на состоянии рынка труда (например, покупательский рынок труда в период экономического спада), могут привести к изменению баланса различных сил (в данном случае, баланса сил работника и работодателя). Тем не менее эти колебания в силе позиций не должны влиять принципиальным образом на переговоры с сотрудниками об условиях их работы и развития;

• ***принцип взаимопонимания.*** С другой стороны, организации также имеют потребности. Выживаемость – главная фундаментальная потребность для всех, и потребность выживания может оправдать слишком высокие ожидания сотрудников. В случае наличия противоречий между интересами отдельного работника и интересами коллектива необходима глубокая проработка проблемы, исследование альтернатив развития и открытое обсуждение ситуации;

• ***принцип доверия***. Переговоры о развитии могут проводиться только в том случае, если отдельный сотрудник и представитель руководства компании имеют возможность открыто говорить о том, чего они хотят добиться, и готовы пойти на компромисс, а лучше – на сотрудничество. Доверие является необходимым фактором сотрудничества;

• ***принцип стимулирования***. Определите потребности человека и постарайтесь организовать соответствующий стимул, связав его с нужным трудовым поведением.

7.4. Регулирование и контроль

Организационный контроль – это системный процесс, с помощью которого менеджеры-лидеры регулируют организационную деятельность, чтобы привести ее в соответствие с планами, целями и стандартами исполнения. Для осуществления эффективного контроля за деятельностью организации требуется информация о стандартах исполнения и реальных результатах деятельности, а также необходимы действия, направленные на корректировку любых отклонений от этих стандартов. Точные данные играют здесь решающую роль. Кроме того, менеджеры должны решить, какие стандарты, оценочные процедуры и системы измерений необходимы для осуществления наблюдения и контроля за организацией, а затем установить системы информационного обеспечения.

Контроль может фокусироваться на событиях до, во время и после процесса. Три типа контроля, которые формально называются предшествующим контролем, текущим контролем и контролем на основе обратной связи, проиллюстрированы ниже.

I. Предшествующий контроль.

(Предупреждение проблем)

Примеры.

1. Тестирование на употребление наркотиков при приеме на работу.
2. Проверка качества поступающего сырья.
3. Прием на работу только специалистов с высшим образованием.

Фокус внимания — на вложения, исходные факторы.

II. Текущий контроль.

(Решение проблем по мере их возникновения)

Примеры.

1. Адаптивная культура.
2. Всеобщее управление качеством.
3. Самоконтроль персонала.

Фокус внимания — на текущие процессы.

III. Контроль на основе обратной связи.

(Решение проблем после их возникновения)

Примеры.

1. Анализ продаж на одного работника.
2. Контроль качества конечного продукта.
3. Изучение мнений потребителей.

Фокус внимания — на результаты.

Все хорошо спроектированные контролирующие системы

включают контроль на основе обратной связи, чтобы определять, соответствуют ли результаты выполнения установленным стандартам.

Менеджеры создают системы контроля в четыре этапа. Они определяют стандарты, оценивают результаты деятельности, сравнивают их с установленными нормами и при необходимости вносят коррективы.

Установление стандартов исполнения. В рамках общего стратегического плана организации для увязки всех видов организационной деятельности менеджеры определяют цели подразделений организации в конкретных операционных терминах, включая стандарты исполнения, которые могут выражаться следующим образом: «Снизить количество брака с 15 до 3 %»; «Увеличить возврат от вложенных средств до 7 %»; «Сократить число несчастных случаев до одного на 100 тыс. рабочих часов».

Измерение фактических результатов. В большинстве организаций составляются ежедневные, недельные или месячные официальные отчеты об измеряемых количественных результатах исполнения заданий. Измерения должны соотноситься со стандартами, установленными на первом этапе процесса контроля. Например, если цель – рост продаж, организация должна иметь средства сбора и представления данных о продажах. При использовании адекватных систем измерения регулярные отчеты помогают менеджерам определить, делается ли в организации то, что должно делаться.

Сравнение результатов со стандартами. На третьем этапе результаты деятельности сравниваются со стандартами исполнения. Читая отчеты в компьютерах или проходя по заводу, менеджеры определяют, в какой мере реальные результаты соответствуют, превосходят или не достигают уровня стандартов.

В случае существенных отклонений менеджерам необходимо выяснить их причину, углубившись в суть проблемы. Эффективный управленческий контроль включает субъективную оценку и собеседования с сотрудниками наряду с объективным анализом данных о результатах работы.

Внесение коррективов. В случае необходимости менеджеры вносят коррективы. При осуществлении традиционного руководящего контроля «сверху вниз» менеджеры используют официальную власть, чтобы внедрить требуемые изменения. Они могут стимулировать сотрудников, чтобы те прилагали больше сил, реорганизовать производственный процесс либо провести увольнения. И наоборот, менеджеры, использующие для контроля партисипативный подход, т. е. соучастие работников,

сотрудничают с подчиненными при определении необходимых корректировок.

Иногда менеджеры изменяют сами стандарты. Это происходит, когда выясняется, что нормы слишком завышены или занижены, и подразделения постоянно недовыполняют либо перевыполняют их. В этих случаях менеджеры используют положительное подкрепление. Они могут награждать отделы или сотрудников, превысивших поставленные нормы. Однако не следует забывать о необходимости корректировки деятельности даже тех подразделений, которые хорошо справляются со своими заданиями.

7.5. Поведение организаций на различных стадиях онтогенеза

В. Зигерт и Л. Ланг[128], как и многие другие, рассматривают динамические процессы, происходящие в жизни организации как целостного организма. Они выделяют отдельные этапы онтогенеза организаций и особенности их поведения на разных этапах – фазы пионерная, организации и консолидации, интеграции и роста и подфазы как варианты отклонений от нормального развития – слишком бурный рост и бюрократизация. Есть в их подходе некоторое сходство с теориями развития групп. Они однозначно связывают развитие организации с развитием людей (рис. 7.1):

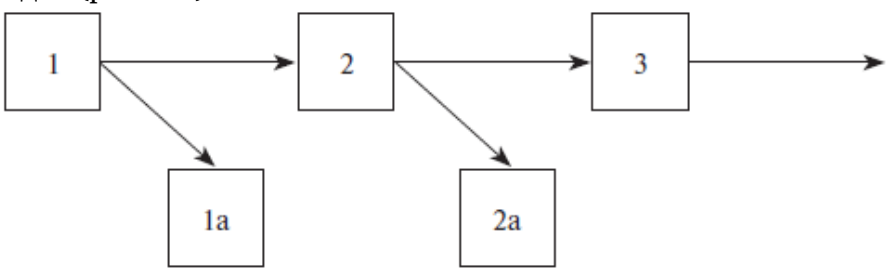


Рис. 7.1. Развитие организации – это развитие людей (по Зигерту и Ланг)

Фаза 1 – пионерная. Ее преимущества: ясные целеустановки и высокая мотивация всех, хорошая коммуникация. Каждый оказывается там, где он больше всего нужен. Быстрые решения. Недостатки: отсутствие опыта в некоторых областях, недооценка некоторых, на первый взгляд, малозначащих факторов.

Фаза 1а – бурный рост. Несет негативные элементы: события выходят из-под контроля, размывается ответственность, ощущается недостаток информации, возникают стрессы. Отсутствует взаимопонимание, возможен холостой ход, нарушаются согласованные сроки, появляются трудности с ликвидностью, идет борьба за власть.

Фаза 2 – организация и консолидация. Имеет преимущества: рост в координируемом и контролируемом направлении, четко регулируются вопросы компетенции и ответственности, обеспечивается надежность коммуникационных связей. Организация строится на деловой основе без привязки к конкретным людям. В работе больше порядка и систематизации. Недостатки: процессы замедляются, дисциплина накладывает

ограничения, больше промежуточных, а не конечных целей, люди «первого призыва» чувствуют разочарование.

Фаза 2а – бюрократизация. Ведет к стагнации: формуляры становятся важнее дела. Множатся предписания и основные направления. Собственно цели уходят на второй план. Идут бумажные войны. Затраты увеличиваются. Приказы заменяют мотивацию.

Фаза 3 – интеграция и рост. Имеет преимущества: всем становится ясно, что они сидят в «одной лодке», каждый учится ценить работу другого, дух единой команды придает новые силы, рост становится не стихийным, а осознанным. Недостатки: «большой не значит красивый». По-видимому, имеется в виду, что сам по себе рост не должен являться целью, следует думать о качестве, о развитии культуры организации, связанной с культурой общества.

7.6. Концепция обучающейся организации и факторы и проявления ее поведения

Не существует единой точки зрения на то, какой именно должна быть обучающаяся организация. Обучающаяся организация – это установка или философия, какой может стать организация.

Правомерно считать подходами, предшествовавшими концепции обучающейся организации и включенными в ее «тело», партисипативный, клиентоориентированный и инновационный подход.

Партисипативное управление персоналом. При реализации данного подхода работники участвуют в принятии решений, относящихся к их сфере деятельности, получают достаточный объем информации о текущем состоянии и перспективах развития организации, что способствует росту лояльности работников организации и их отдачи.

Клиентоориентированный подход. В последнее время в обществе потребления (это одна из характеристик социумов, развившихся в странах «золотого миллиарда») популярным является так называемый «клиентоориентированный подход», при котором все взаимодействующие в сфере бизнеса субъекты должны восприниматься друг другом как клиенты, оказывающие друг другу услуги. Это восприятие определяет особенно человеческие, можно сказать, предупредительные отношения между сторонами общения, поскольку в классическом бизнесе клиент воспринимается как ключевой фактор выживания и процветания организации и его потребности и пожелания – закон для бизнеса.

Клиентоориентированный подход в отношениях между работником и менеджером воспринимается следующим образом: менеджер оказывает работнику управленческие услуги, работник предоставляет организации в лице менеджера результаты своего труда. Есть, конечно, специфика в отношениях менеджера и работника, но и во взаимоотношениях покупателей с продавцами такие особенности также могут иметь место: это – взаимный характер обязательств и услуг, стремление к длительности и постоянству контактов, зачастую отсутствие свободы выбора, неразрывность в отношениях проявлений рационального и эмоционального.

Какую услугу, оказываемую организацией работнику, можно было бы назвать приоритетной? На этот счет существуют

многочисленные теории, включая мотивационные. Но в условиях более или менее свободного выбора места приложения сил, возможности работать сразу на нескольких рабочих местах в нескольких организациях, многие работники, решая проблему удовлетворения своих первичных потребностей, одновременно начинают испытывать тягу к развитию своего потенциала (к чему их толкают также высокие темпы научно-технического прогресса и потребность в обеспечении собственной конкурентоспособности на рынке труда). Очевидно, что закон развития – всеобщий закон живых существ. Поэтому основной заботой социально ориентированного менеджмента все более становится создание условий для развития персонала. Это тем более важно, что развитие персонала обеспечивает и развитие организации, без которого ей в современном динамичном мире просто не выжить.

Инновационный подход. Сейчас получил признание и широко используется так называемый «инновационный подход» и инновационный менеджмент персонала. В его основе лежит стремление обеспечить условия для инновационного поведения работников, для развития творческого потенциала работников и рабочих команд, для поддержания стремления к обновлению и совершенствованию рабочей среды, продукции, услуг, для обеспечения продуктивного сотрудничества рабочих и управленческих команд. При всех несомненных достоинствах этого подхода к персоналу по сравнению с бюрократически-эксплуататорским, его ориентация только на инновации чревата утратой системности в восприятии человека в организации, отходом от стремления к всестороннему развитию трудового потенциала персонала и сосредоточению на одном из его аспектов – по преимуществу на развитии креативности. Необходимо также помнить, что инновационному поведению способствует не только собственно развитие креативности персонала, но и культура организации, и качество трудовой жизни, и обучение персонала, в особенности менеджмента, и практическая деятельность менеджмента, и разнообразие персонала, и многое другое, что рассматривается нами в качестве факторов создания атмосферы всестороннего развития персонала.

Обучающаяся организация – это организация, умеющая создавать, приобретать и распространять знание и изменяющая свое поведение в соответствии с новой информацией, оригинальными мнениями и современными моделями мышления[129]. Обучающаяся организация включает каждого человека, работающего в ней, в процесс непрерывного обучения, определения и решения проблем, что позволяет организации постоянно экспериментировать, изменяться и

совершенствоваться, повышая таким образом свою способность к росту, обучению и достижению своих целей. Важнейшим аспектом здесь является решение проблем, что отличает обучающуюся организацию от традиционной, где акцент делается на экономичности. Персонал обучается не только в рамках своей профессии, но овладевает смежными специальностями и повышает уровень общего образования, расширяет свой кругозор. В обучающейся организации преобладает ***инновационная организационная культура***, все сотрудники постоянно и непрерывно обучаются, развивают свой трудовой потенциал, повышая уровень не только специального, но и общего образования, участвуют в рассмотрении проблем, например в определении конкретных потребностей клиентов. Активное участие персонала позволяет найти нетривиальные способы решения. В обучающихся организациях имеет место менеджмент знаний, т. е. не просто переработка информации, а управление процессом создания новых знаний, задействование коллективного мозга организации.

Важную роль играет ***бенчмаркинг —*** заимствование опыта, процесс поиска новых идей, технологий, методов, их заимствование и развитие применительно к собственной специфике и целям. Он осуществляется путем постоянного поиска новинок, сравнения своего уровня с достижениями других и новинками научно-технического прогресса в собственной сфере деятельности и смежных областях.

Важнейшие компоненты, обеспечивающие процесс обучения организации, показаны на рис. 7.2.

Ориентация на клиента
Бенчмаркинг
Структура, основанная на командах (полу- или полностью автономных)
Инновационная культура
Обучающаяся организация
Непрерывное обучение сотрудников, развитие их потенциала
Наделенные правами сотрудники, участвующие в принятии решений
Менеджмент знаний
Открытость и доступность информации для сотрудников

Рис. 7.2. Элементы обучающейся организации

Самоуправляющиеся команды являются основными «строительными блоками» структуры. Эти команды состоят из сотрудников, владеющих различными навыками, которые совместно или поочередно выполняют работы, чтобы выпускать законченный продукт или оказывать услугу. На команды часто возлагается ответственность за тренинг, безопасность, планирование, координацию деятельности с другими командами, принятие решений, связанных с оплатой и вознаграждениями. Хотя лидер команды имеет большое влияние, в обучающихся организациях привычная роль босса практически полностью исключается. Участники команд получают навыки, информацию, инструменты, мотивацию, полномочия, чтобы принимать решения, определяющие результаты всей команды, и обеспечивать креативность и гибкость по отношению к возникающим вызовам и возможностям среды.

Наделение правами означает раскрытие потенциала и творческих способностей сотрудников за счет предоставления им свободы, ресурсов и информации, а также обучения навыкам принятия решений и грамотного выполнения заданий. Наделение правами может выражаться в предоставлении командам права самоуправления, деятельности кружков качества, обогащении труда, формировании совместно работающих групп, а также в форме предоставления прав принимать решения, организовывать тренинг, получать информацию, что позволяет сотрудникам выполнять задания без жесткого контроля со стороны.

В обучающихся организациях персонал является опорой для менеджера, а не объектом затрат, которые нужно минимизировать. Компании, которые применяют этот прогрессивный подход, создают хорошие условия для работы и развития сотрудников как профессионалов и личностей. Кроме того, они формируют у людей чувство собственника благодаря причастности к процессу производства и получения прибыли.

Открытая информация. Обучающаяся организация владеет необходимой информацией в полном объеме. Чтобы определять и решать проблемы, сотрудникам необходимо знать, что происходит. Они должны понимать принципы функционирования всей организации и ее отдельных частей. Здесь каждому доступны точные данные о бюджете отделов, их доходах и расходах. Менеджеры знают, что избыток информации лучше, чем ее недостаток. Кроме того, менеджеры стимулируют сотрудников обмениваться информацией друг с другом.

Менеджмент открытых бухгалтерских книг. В организационной среде, где важнейшее значение имеет обмен информацией, работа в командах и где менеджер играет роль лица, облегчающего выполнение заданий, руководители не могут скрывать от персонала финансовые данные. Они должны привлекать подчиненных к участию в финансовом контроле и повышать их ответственность, чтобы усиливать их активность и стремление достичь организационных целей. Растет число менеджеров, которые полностью отказываются от закрытой информации и практикуют менеджмент открытых бухгалтерских книг. ***Менеджмент открытых бухгалтерских книг —*** это предоставление финансовой информации и результатов финансовой деятельности всем сотрудникам организации.

Менеджмент открытых бухгалтерских книг показывает персоналу с помощью графиков, диаграмм, компьютерных распечаток, собраний коллектива и т. п. финансовое состояние компании, что позволяет отдельному сотруднику увидеть, как его труд связан с общей картиной организационной деятельности и как его работа влияет на финансовое будущее организации. Наконец, менеджмент открытых бухгалтерских книг соотносит вознаграждение сотрудника с общим успехом компании. Персонал, обученный разбираться в финансовых документах, способен определить взаимозависимость и важность каждой отдельной функции. Если сотрудники вознаграждаются соответственно достигнутым ими результатам, они получают мотивацию к принятию на себя ответственности за всю команду или функцию, а не только за свою собственную работу. В целом это позволяет улучшить кросс-функциональную коммуникацию и сотрудничество.

Цель менеджмента открытых бухгалтерских книг сводится к тому, чтобы заставить каждого сотрудника мыслить и поступать так, как будто он является владельцем бизнеса, а не только нанятым на работу специалистом. Поэтому в рамках данного метода сотрудникам предоставляется та же информация, что и владельцам предприятия: им сообщается, сколько денег поступило и на что они были израсходованы. Менеджмент открытых бухгалтерских книг позволяет персоналу понять, почему экономия имеет столь большое значение для успеха компании. Кроме того, менеджмент открытых бухгалтерских книг возлагает груз ответственности за контроль на плечи сотрудников.

Тема 8
Лидерство в организации

8.1. Природа лидерства, лидерство и менеджмент

8.2. Цельность личности и нравственность лидера

8.3. Понятие власти и ее источники

8.4. Автократичные и демократичные лидеры, поведенческие подходы к лидерству

8.5. Ситуационные подходы

8.6. Концепция стилей руководства Врума – Йеттона

8.7. Трансакционное, харизматическое, провидческое, трансформационное лидерство

8.8. Женский подход к лидерству

8.9. Виртуальное лидерство и лидерство-служение

8.10. Злоупотребление властью и патологии лидерства

8.1. Природа лидерства, лидерство и менеджмент

Лидерство (руководство) осуществляется в отношении людей, включает фактор влияния и используется для достижения целей. Влияние означает, что взаимоотношения между людьми не являются пассивными. Более того, именно влияние используется для достижения целей. Таким образом, **лидерство** можно определить как способность влиять на людей, чтобы достигать организационных целей. Это определение предполагает, что лидеры вовлекают других людей в процесс достижения целей.

В английском языке слово ***leadership*** означает «руководство, водительство, лидерство» и в значительной степени совпадает с понятием ***management —*** «управление, заведование, руководство, менеджмент». Такая неоднозначность создает трудности в восприятии смысла, и в данной главе мы будем вести речь скорее о лидерстве как способе влияния руководителя на подчиненного преимущественно через его душу, в отличие от менеджмента как способа влияния на поведение подчиненного преимущественно через его разум. При этом мы понимаем неразделимость рационального и эмоционального факторов в поведении такой единой системы, как человек, или личность. В английских источниках используется только слово ***leadership***, которое мы трактуем с учетом оттенков контекста и как «лидерство», и как «руководство».

Лидерство – явление, происходящее в среде людей – есть форма человеческой деятельности, т. е. деятельности в условиях прямого контакта между людьми; оно отличается от канцелярского администрирования, основанного на написании бумаг, или деятельности по решению проблем. Лидерство динамично и включает в себя использование власти.

В последние годы много написано о лидерской роли менеджеров. Менеджмент и лидерство одинаково важны для организаций. Эффективные менеджеры должны быть также и хорошими лидерами, потому что, как это показано в табл. 8.1, с понятиями лидерства и менеджмента ассоциируются различные характеристики, которые обеспечивают различные аспекты сильных сторон организации. В табл. 8.1 можно увидеть, что менеджеры и лидеры имеют два различных ряда характеристик и навыков, которые зачастую присутствуют у одного и того же человека. Индивид может обладать большим количеством характеристик из одного набора по сравнению со своим коллегой,

но в идеальном варианте менеджер достигает баланса между менеджментом и лидерством[130].

Таблица 8.1
Основные качества лидера и менеджера

Характеристики лидера	Характеристики менеджера
Душа	Разум
Провидчество (умение видеть будущее)	Рационализм
Страстность	Умение консультировать, советовать
Способность к творчеству	Настойчивость
Гибкость	Умение решать проблемы
Вдохновенность и умение вдохновлять	Сообразительность
Инновационность	Аналитичность
Мужество	Способность к структуризации
Богатое воображение	Вдумчивость, осторожность
Стремление к экспериментированию	Официальность, опора на регламент
Способность инициировать изменения	Стабилизирование ситуации
Личностная власть	Должностная власть

Одно из главных отличий между менеджером и лидером связано с источником власти и уровнем лояльности порожденных ими последователей.

Назовем наиболее часто упоминаемые навыки успешных менеджеров-лидеров, обеспечивающие эффективное решение задач, стоящих перед ними[131]:

• вербальная коммуникация (владение устным и письменным словом, умение проводить презентации, интервью, умение слушать);

• умение управлять временем и стрессом;

• способность принимать решения;

• выявление, определение и разрешение проблем;

• стимулирование и влияние на других лиц;

• делегирование полномочий;

• постановка целей и формулировка видения будущего организации;

• самоанализ, адекватная самооценка;

• создание и поддержание существования команды;

• управление конфликтными ситуациями.

Подразумевается, что компетентный лидер-менеджер также умеет организовывать и обеспечивать выполнение собственно функций управления, таких как планирование, организация деятельности, контроль, в том числе на основе обратной связи.

8.2. Цельность личности и нравственность лидера

Большинство этических проблем возникает в связи с противоречиями между нуждами отдельного человека и организации или организации и социума.

Лидеры, сталкивающиеся с такими проблемами, вынуждены делать сложный этический выбор. Принимая решения, они часто исходят из общих норм и ценностей. В нормативной этике существует четыре основных подхода: утилитаристский (прагматический), индивидуалистический, морально-правовой и юридический.

Утилитаристский подход — этическая концепция, в рамках которой считается, что моральное поведение – это такое, которое приносит наибольшее благо для максимального количества людей.

Индивидуалистический подход — этическая концепция, в рамках которой считается, что действия индивида можно расценивать как моральные, если они соответствуют его самым важным долгосрочным интересам, приводящим в конечном счете к росту его благополучия.

Морально-правовой подход — этическая концепция, в рамках которой считается, что морально правильным решением является такое, которое наилучшим образом соблюдает права людей, подвергающихся его воздействию.

В рамках морально-правового подхода предполагается, что человек обладает основными правами и свободами, которые не могут быть отобраны в результате индивидуального решения.

Юридический подход — этическая концепция, в рамках которой считается, что нравственные решения должны основываться на нормах права, равноправия, честности и беспристрастности.

Этические проблемы лежат в плоскости морали, связаны с различиями в понимании причин и побудительных мотивов поступков, с различиями в моральных ценностях, используемых в качестве мерила «хорошо – плохо», «правильно – неправильно», с разным уровнем развития морали индивидов, с тем, насколько поведение соответствует нормам морали, принятым в обществе, группе, трудовом коллективе и ожидаемым обществом.

Поскольку этические нормы не фиксируются в форме сводов или ряда правил, зачастую возникают разногласия относительно того, что можно считать приемлемым с этической точки зрения.

Напомним, что еще в начале XX в. отец классического менеджмента Анри Файоль, говоря о власти в организации как о праве отдавать распоряжения и требовать их выполнения, различал официальный авторитет, связанный с занимаемой должностью, получаемый «по уставу», и личный, обусловленный такими качествами, как интеллект, жизненный опыт, цельность и способность играть роль лидера. Он утверждал, что личный авторитет первоклассного управляющего является обязательным дополнением власти официальной. Авторитет всегда связан с ответственностью, причем и то и другое предполагает умение принимать решения и при необходимости налагать определенные санкции. Все это возможно только при достаточной цельности человека.

Файоль говорит об этом так: «Способность принимать решения… определяется развитой моралью, беспристрастностью и твердостью… Ответственное решение всегда предполагает известное мужество… Хороший руководитель должен обладать решимостью принимать ответственные решения и передавать эту решимость окружающим… Для руководителя высокого уровня залогом отсутствия как злоупотребления властью, так и слабости являются цельность его личности и его высокие моральные качества, цельность же эта, как известно, не избирается и не приобретается»[132].

Файоль обращает внимание на то, что одной из серьезнейших проблем управления является согласование общих, или групповых, и личных интересов: «Невежество, амбициозность, эгоизм, леность, слабость и разного рода страсти приводят к тому, что общие интересы ослабевают, уступая место интересам личным, и это обстоятельство порождает вечную борьбу».

Автор настаивает на том, что «для установления социального порядка… необходимо, чтобы у каждого работника… было свое место и каждый работник находился бы на своем месте». Эта мысль естественным образом приводит Файоля к рассмотрению вопроса о надлежащей организации работы и подбора персонала. Он отмечает, что поддержание надлежащего равновесия людских ресурсов является отнюдь не простой задачей: «Этот баланс крайне трудно установить и поддерживать, тем более если предприятие велико. Если же он нарушен и индивидуальные интересы противоречат общим, если в организации начинают править амбиции, семейственность, фаворитизм или обычное невежество, вследствие чего она наполняется некомпетентными людьми, то для восстановления баланса нужны особый талант и сила воли».

8.3. Понятие власти и ее источники

Власть – это потенциальная возможность влиять на поведение других людей. Власть менеджера обусловлена должностью, которую он занимает в организации. Поскольку источником власти менеджера является организационная структура, эта власть обеспечивает стабильность, порядок и своевременное решение проблем в рамках структуры. Источник власти лидера появляется вместе с его личностью. Это не то, что привносится организацией, т. е. это личные интересы, цели и ценности. Лидерская власть обеспечивает видение будущего, творчество и изменения в организации.

Внутри организации существует пять источников власти: легитимность (законность), вознаграждение, принуждение, качества эксперта и качества референта. В одних случаях источником власти является позиция в организации (должность), в других – личные качества человека.

Традиционно власть менеджера имеет организационное происхождение. Должность менеджера позволяет ему награждать или наказывать подчиненных, чтобы влиять на их поведение. Легитимная, вознаграждающая и принуждающая власти являются формами должностной власти, которая используется менеджерами с целью изменить поведение сотрудников.

Власть, источником которой являются должность менеджера и предоставленные ему полномочия, называется ***легитимной (законной) властью.*** Например, если человек назначен супервайзером (контролером, инспектором, непосредственным руководителем), работники понимают, что они обязаны выполнять его распоряжения. Сотрудники воспринимают этот источник власти как законный, поэтому подчиняются назначенному над ними начальнику.

К другому типу относится ***вознаграждающая власть***, источником которой являются полномочия награждать других людей. Менеджеры могут использовать такие официальные формы вознаграждения, как повышение зарплаты или продвижение по службе. Кроме того, у них есть такие формы вознаграждения, как похвала, оказание внимания и одобрение. Менеджеры могут использовать вознаграждения, чтобы влиять на поведение подчиненных.

Противоположностью вознаграждающей власти является ***принуждающая власть***, которая обеспечивается за счет предоставления менеджеру полномочий наказывать сотрудников или рекомендовать наказать их. Менеджеры обладают

принуждающей властью, когда им дается право увольнять или понижать в должности подчиненных, критиковать их работу или снижать зарплату. Например, если торговый представитель показывает плохие результаты, начальник может критиковать его, объявлять ему выговор, делать соответствующие записи в личную карточку сотрудника или ограничивать его возможности продвижения.

Каждый тип должностной власти вызывает определенную реакцию служащих. Легитимная и вознаграждающая власть с наибольшей вероятностью позволяют добиться подчинения, которое означает, что работники выполняют приказы и инструкции, хотя лично они могут быть не согласны с ними. Принуждающая власть чаще всего вызывает сопротивление, которое означает, что работники умышленно пытаются избежать выполнения инструкции или не подчиниться распоряжению.

В отличие от должностной власти, имеющей внешние источники, личная власть чаще всего проистекает из внутренних источников – профессиональных знаний человека или его личных характеристик. Личностная власть – это инструмент лидера. Подчиненные следуют за лидером потому, что они уважают или почитают его либо потому, что разделяют его чувства и идеи. Значение личностной власти увеличивается по мере того, как возрастает объем работы в командах, а команды не склонны терпеть авторитарные методы управления. Двумя видами личностной власти являются экспертная власть и референтная власть.

Власть, основанная на профессиональных знаниях или навыках, необходимых для выполнения заданий, которые поручаются подчиненным, называется ***экспертной властью.*** Когда руководитель является настоящим экспертом, подчиненные соглашаются с его рекомендациями. Лидеры основного звена зачастую досконально знают производственный процесс, что способствует их продвижению по служебной лестнице. Однако топ-менеджеры могут хуже разбираться в технических деталях, чем их подчиненные.

Референтная власть основывается на личных характеристиках руководителя, с которыми подчиненные хотят себя олицетворять, которые заставляют подчиненных уважать и восхищаться лидером и вызывают желание подражать ему. Когда подчиненные уважают своего руководителя за то, как он обращается с ними, это означает, что влияние лидера основывается на референтной власти. Эта власть зависит в большей степени от личностных характеристик человека, чем от того, какую должность он занимает. Референтная власть более

всего характерна для харизматических лидеров.

Экспертная и референтная власти чаще всего укрепляют преданность подчиненных своему начальнику. Преданность означает, что работники разделяют точку зрения начальника и с энтузиазмом выполняют его распоряжения. Излишне говорить о том, что преданность более предпочтительна, чем подчинение или сопротивление. Преданность особенно важна в тех ситуациях, когда распоряжения начальника связаны с изменениями, поскольку изменения несут с собой риск и неопределенность. Преданность помогает сотрудникам преодолевать страх перед изменениями.

8.4. Автократичные и демократичные лидеры, поведенческие подходы к лидерству

Один из подходов к выяснению характеристик лидеров заключается в том, чтобы изучить автократичных и демократичных лидеров как представителей своего рода полярных стилей управления. Автократичный лидер стремится централизовать властные полномочия и опирается на легитимную, вознаграждающую и принуждающую власть. Демократичный лидер делегирует полномочия сотрудникам, стимулирует их участие в решении проблем и опирается на референтную и экспертную власть, чтобы влиять на поведение подчиненных.

Первые исследования характеристик демократичных и автократичных руководителей были проведены в университете Айовы Куртом Левином и его коллегами. В этих сравнительных исследованиях были получены довольно интересные результаты. Группы, возглавляемые автократичными руководителями, показывали высокие результаты только в присутствии руководителя и под его контролем. Однако члены групп были недовольны закрытым автократичным стилем руководства, и их враждебность по отношению к лидеру постоянно усиливалась. Группы с демократичными руководителями показывали высокие результаты всегда, при этом члены групп характеризовались скорее позитивными, чем негативными чувствами. Кроме того, под демократичным руководством они демонстрировали хорошие результаты даже тогда, когда руководитель покидал их и предоставлял самим себе. Методы партисипации и решения проблем на основе мнения большинства, использующиеся демократичными лидерами, способствуют тому, что участники группы приобретают и развивают в себе навыки хорошей самостоятельной работы как при лидере, так и в его отсутствие. Эти последствия демократичного лидерства позволяют понять, почему в современных организациях усиливается тенденция передачи полномочий подчиненным.

В исследованиях Курта Левина предполагалось, что руководитель может использовать либо автократичный, либо демократичный подход. Однако последующие работы Роберта Тенненбаума и Уоррена Шмидта показали, что руководство можно представить как некий континуум, отражающий различную степень соучастия подчиненных в решении проблем.

Таким образом, один лидер может быть автократичным (власть концентрируется у босса), другой – демократичным (власть концентрируется у подчиненных), третий – смешивать эти два стиля[133].

Большинство руководителей чаще всего используют какой-то один излюбленный стиль. Несмотря на то что переходить от автократии к демократии и наоборот довольно нелегко, руководители должны адаптировать свой стиль к текущей ситуации.

Изучение демократичного и автократичного стилей руководства показывает, что эффективность лидера определяется скорее его поведением, чем личностными качествами. Вероятно, любой лидер способен в результате обучения усвоить правильные формы поведения. Поэтому в последние годы внимание ученых сместилось с личностных характеристик на формы поведения успешных руководителей. Важнейшие исследования на эту тему были проведены в университетах Огайо, Мичигана и Техаса.

Ученые Государственного университета Огайо исследовали сотни характеристик поведения лидеров и выделили две основные формы, которые были названы поведением, ориентированным на уважение и ориентированным на структуризацию.

Поведение, ориентированное на уважение (на людей), означает, что лидер внимателен к подчиненным, уважает их идеи и чувства и устанавливает взаимное доверие. Уважительные лидеры дружественны, открыты в общении, поощряют работу в командах и заботятся о благополучии сотрудников.

Поведение, ориентированное на структуризацию, означает ориентацию лидера на задачу, на дело, направление трудовой деятельности подчиненных на достижение цели. Лидеры, использующие этот стиль, в основном дают инструкции, уделяют большое внимание планированию и отчетности и составляют подробные графики работ.

В исследованиях Мичиганского университета, проводившихся примерно в то же время, что и исследования Государственного университета Огайо, использовался другой метод. Здесь также сравнивалось поведение эффективных и неэффективных руководителей. Наиболее эффективными руководителями оказались те, которые концентрировали внимание на человеческих потребностях подчиненных, чтобы создать эффективные рабочие группы, успешно достигающие поставленных целей. В мичиганских исследованиях применялся термин «руководитель, ориентированный на сотрудников (людей)». Он относился к тем менеджерам, которые

устанавливают высокие цели и проявляют поддерживающее поведение по отношению к подчиненным. Менее эффективные лидеры были названы ***руководителями***, ***ориентированными на работу (дело).*** Они не уделяли много внимания достижению целей и человеческим потребностям, но были сосредоточены на соблюдении графика работ, снижении расходов и достижении экономичного производства.

Роберт Блейк и Джейн Моутон из Техасского университета предложили теорию руководства с использованием двух измерений, которая получила название «управленческая решетка» (или решетка лидерства). Эта теория основывается на исследованиях университетов Огайо и Мичигана. Двумерная модель, охватывающая пять из семи основных стилей управления, показана на рис. 8.1. Каждая ось решетки представляет собой 9-балльную шкалу, где 1 означает слабый интерес, а 9 – значительный.

Стиль «загородный клуб» (1.9) Пристальное внимание к потребностям сотрудников вызывает их положительную реакцию, что позволяет создать комфортную дружескую обстановку в организации и устанавливать нормальный темп работы.

Командный менеджмент (работа в команде) (9.9). Выполнение заданий обеспечивается за счет лояльности сотрудников, взаимозависимость и общность целей способствуют установлению доверия и уважения.

Центристский (посредственный) менеджмент (5.5). Достижение приемлемых результатов обеспечивается путем установления баланса между необходимостью выполнить организационные задания и поддержать трудовую атмосферу на удовлетворительном уровне.

Убогий (слабый) менеджмент (1.1). Приложение минимальных усилий, направленных на выполнение требуемой работы, достаточных, чтобы сохранить свою должность в организации.

Власть – подчинение (9.1). Эффективность организационной деятельности достигается путем создания условий работы, в которых человеческий фактор учитывается в минимальной степени.

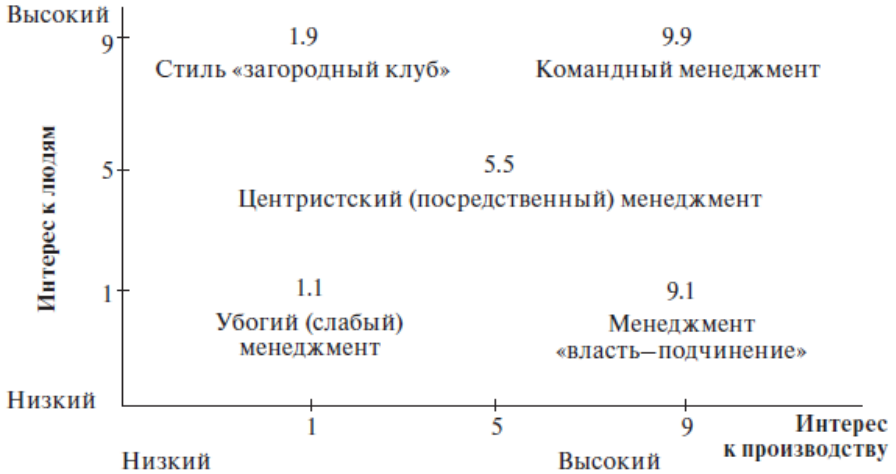


Рис. 8.1. Управленческая решетка

Командный менеджмент (9.9). часто рассматривается как наиболее эффективный стиль, который рекомендуют использовать менеджерам, потому что он позволяет сплотить сотрудников для выполнения заданий. Стиль «загородного клуба» (1.9) проявляется в тех случаях, когда интерес к людям превышает интерес к результатам работы. Менеджмент «власть – подчинение» (9.1) возникает, когда эффективность деятельности является доминирующей ориентацией. Центристский (посредственный) менеджмент наблюдается в ситуациях, когда руководители проявляют средний интерес к сотрудникам и производству. Слабый (убогий) менеджмент (1.1) означает отсутствие философии менеджмента; при этом руководители почти не прилагают сил как к установлению межличностных взаимоотношений, так и к выполнению работы.

Пристальное внимание к потребностям сотрудников вызывает их положительную реакцию, что позволяет создать в организации комфортную дружескую обстановку и устанавливать нормальный темп работы.

8.5. Ситуационные подходы

Ситуационная теория лидерства требует учитывать кроме наличия соответствующих черт еще и ситуацию, в которой группа выдвигает лидера. Согласно этой теории группа выдвигает на роль лидера того своего члена, у которого наиболее полно представлены требуемые ситуацией качества. Однако схема не столь проста: группа может привыкнуть к однажды выдвинутому ею лидеру и продолжать поручать ему исполнение этой роли. Однажды проявивший себя лидером член группы приобретает авторитет, на котором базируется дальнейшее исполнение им этой роли. Член группы, активно действующий в направлении достижения власти, обычно получает искомое за свою активность. В практике работы корпорации ***General Electric*** этот подход нашел такое отражение: специалисты этой фирмы выявили, что для создания рисковых предприятий нужен руководитель-антрепренер, для получения наибольшей прибыли в условиях устойчивого рынка – жесткий руководитель с чертами автократа и склонностью к бухгалтерскому анализу, для перепрофилируемых предприятий – руководитель-реформатор и т. д.

К ситуационным подходам, или ситуационным теориям лидерства, относят модель руководства, созданную Фредом Фидлером и его коллегами, ситуационную теорию Пола Херси и Кеннета Бланчарда, теорию «путь – цель», предложенную Мартином Эвансом и Робертом Хаусом. Краеугольным камнем ситуационной теории Фидлера являются рамки, в которых стиль руководства ориентирован на взаимоотношения или на задачу. Руководитель, ориентированный на взаимоотношения, сконцентрирован на сотрудниках (этот стиль аналогичен уважительности, ориентации на людей, о которой говорилось выше). Руководитель, ориентированный на задание, более всего мотивирован на выполнение задания, на дело (этот стиль аналогичен поведению, ориентированному на структуризацию).

Ситуация, в которой осуществляется руководство, может анализироваться на основе использования трех элементов: качество взаимоотношений между руководителем и подчиненными, структура задания и должностная власть. Каждый из указанных элементов рассматривается как благоприятный или неблагоприятный для руководителя.

Возможные сочетания трех ситуационных характеристик дают восемь вариантов ситуаций, в которых осуществляется руководство, как это показано на рис. 8.2. Ситуация 1 наиболее

благоприятна для руководителя, потому что в данном случае он поддерживает хорошие отношения с подчиненными, поручает им высоко структурированные задания и обладает сильной должностной властью. Ситуация 8 наиболее неблагоприятна, потому что он имеет плохие отношения с подчиненными, поручает им слабо структурированные задания и обладает незначительной должностной властью. Все остальные варианты представляют средние по благоприятности ситуации.

При использовании ситуационной теории Фидлера лидерам следует учитывать два аспекта. Во-первых, руководитель должен знать, ориентирован ли он на выполнение заданий или на взаимоотношения. Во-вторых, лидер должен диагностировать ситуацию и определить, благоприятны или неблагоприятны отношения с подчиненными, хорошо или плохо структурированы задания и какова сила его должностной власти.

Взаимоотношения руководитель — подчиненный	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Плохие	Плохие	Плохие	Плохие
Структура задачи	Структурированная		Неструктурированная		Структурированная		Неструктурированная	
Должностные полномочия лидера	Широкие	Ограниченные	Широкие	Ограниченные	Широкие	Ограниченные	Широкие	Ограниченные
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

Рис. 8.2. Соответствие между стилем руководства и рабочей ситуацией

Ситуационная теория лидерства является интересным продолжением поведенческих теорий, описанных выше и обобщенных в модели управленческой решетки (показанной на рис. 8.1). Херси и Бланчард еще более, чем их предшественники, при определении приемлемого стиля руководства сконцентрировали основное внимание на характеристиках сотрудников. Основная идея здесь сводится к тому, что работники находятся на разном уровне готовности к выполнению

задания. Низкий уровень готовности – либо по причине отсутствия у сотрудников способностей или подготовки, либо потому, что сотрудники не чувствуют себя в безопасности, – требует иного стиля руководства, чем в случае высокой готовности – при наличии хороших способностей, навыков, уверенности в своих силах и желания работать.

Согласно ситуационной теории руководитель может применять один из четырех поведенческих стилей, который формируется на основе сочетания ориентации на взаимоотношения (забота о людях) и на выполнение заданий (забота о производстве). Эти формы поведения аналогичны тем, что суммированы на рис. 8.1. ***Внушающий*** (telling) ***стиль***, который по сути своей является жестко директивным, отражает высокую заботу о производстве и низкий уровень заботы о людях. В данном случае руководитель отдает четкие распоряжения о том, как должны выполняться задания. Для ***убеждающего*** (selling) ***стиля*** характерен высокий уровень заботы и о производстве, и о людях. В рамках этого стиля руководитель разъясняет подчиненным свои решения и дает им возможность задать вопросы и уяснить для себя, как следует выполнять задания. ***Стиль соучастия*** (партисипативный стиль) предполагает комбинацию высокого уровня заботы о людях и низкого уровня заботы о производстве. Лидер делится своими идеями с подчиненными и дает им шанс и возможность соучаствовать в принятии решений. ***Делегирующий стиль*** отражает небольшой уровень заботы как о производстве, так и о людях. Лидер редко отдает распоряжения и оказывает слабую поддержку сотрудникам, потому что возлагает ответственность за решения и их выполнение на подчиненных.

Теория «путь – цель» – ситуационный подход к лидерству, в рамках которого руководитель обязан усиливать мотивацию сотрудников, объясняя им, как нужно себя вести, чтобы выполнить задачу и получить вознаграждение.

Согласно этой теории, обязанностью руководителя является повышение уровня мотивации работников к достижению личных и организационных целей. Руководитель усиливает мотивацию, разъясняя подчиненным доступный путь к доступному вознаграждению либо увеличивая вознаграждения, которые ценят и к которым стремятся сотрудники. Разъяснение пути означает, что руководитель работает с подчиненными, помогая им определить и усвоить те формы поведения, которые позволяют успешно справляться с заданиями и получать заслуженное вознаграждение. Увеличение вознаграждения означает, что руководитель беседует с подчиненными, чтобы выяснить, какое

вознаграждение для них наиболее ценно и значимо – внутреннее (удовлетворение работой) или внешнее (продвижение по службе, перемещение). Задача руководителя заключается в том, чтобы увеличить личностные вознаграждения подчиненным за достижение цели и сделать путь к ним ясным и легким.

Эта модель называется ситуационной теорией, поскольку здесь рассматриваются три группы ситуаций: стиль и поведение руководителя, ситуативные обстоятельства и использование вознаграждений с целью удовлетворения потребностей подчиненных. В то время как в основе теории Фидлера лежит предположение о смене лидера при изменении ситуации, теория «пути – цели» предполагает приспособление лидером своего поведения к ситуации.

Поведение руководителя. В рамках теории «пути – цели» дается классификация четырех типов поведения руководителя – поддерживающего, директивного, ориентации на достижения и соучастия.

Поддерживающий стиль проявляется, когда руководитель заботится о благе сотрудников и учитывает их потребности. Поведение лидера характеризуется открытостью и дружелюбием, он доступен, налаживает работу в командах и обращается с подчиненными как с равными себе. Поддерживающий стиль аналогичен уважительному лидерству, о котором мы говорили выше.

Директивный стиль возникает, когда руководитель указывает подчиненным, что они должны в точности сделать. Поведение лидера включает планирование, установление графика работ, определение цели, стандартов поведения, отслеживание соблюдения правил и регламентов. Директивный стиль аналогичен стилю структуризации заданий, описанному в предыдущих параграфах.

Стиль соучастия (партисипации) означает, что руководитель консультируется со своими подчиненными, прежде чем принимать решение. Поведение лидера связано с выявлением точек зрения и предложений сотрудников, поощрением соучастия в принятии решений и встречами с работниками на их рабочих местах. Лидер поощряет групповые дискуссии и обращения с письменными предложениями.

Стиль ориентации на достижения возникает, когда руководитель ставит перед подчиненными четкие и сложные цели, содержащие вызов. Его поведение направлено на то, чтобы сотрудники добивались высокого качества работ и постоянно стремились к повышению результатов. Руководитель этого типа уверен в своих подчиненных, он помогает им и обучает их, как

достичь поставленных целей.

В отличие от теории Фидлера в рамках данной теории не рассматриваются разнообразные характеристики личности, поскольку здесь основное внимание уделяется формам поведения, которые каждый руководитель способен использовать в зависимости от ситуации.

8.6. Концепция стилей руководства Врума – Йеттона

Заслуживает внимания подход американских ученых В. Врума и Ф. Йеттона, которые выделили два подвида автократического стиля управления, два подвида консультативного стиля и групповой стиль, поставив их в зависимость от характера взаимодействия руководителя с подчиненными в процессе принятия решения:

- стиль автократический А1: руководитель принимает решения единолично на основе имеющейся у него информации;
- автократический А2: роль подчиненных сводится к сбору информации для руководителя, который на ее основе принимает единоличные решения;
- стиль консультативный С1: руководитель обсуждает проблему с ограниченным кругом подчиненных в процессе индивидуальных контактов и принимает решение с учетом или без учета их мнения;
- консультативный С2: руководитель проводит групповое обсуждение проблемы, собирает и обобщает высказанные мнения и предложения, принимает решение единолично с учетом или без учета предложений подчиненных;
- стиль групповой G2: руководитель организует и проводит групповое обсуждение проблемы и обеспечивает принятие коллективного решения.

В. Врум и Ф. Йеттон разработали также ситуационную модель выбора стиля руководства в процессе принятия решения, в которой рекомендуемые стили связаны с оценкой руководителем следующих параметров ситуации:

- А – наличие или отсутствие явно предпочтительного решения;
- Б – наличие или отсутствие опыта в решении подобных задач и необходимой информации;
- В – степень структурированности проблемы (когда удается выявить факторы, влияющие на ее решение);
- Г – отношение подчиненных к внедрению решения (многое ли зависит от отношения подчиненных);
- Д – прогноз поведения подчиненных в случае единоличного принятия решения руководителем;
- Е – степень разделения подчиненными целей организации, мотивируют ли их эти цели;
- Ж – возможность развития конфликтной ситуации в связи с

обсуждением и принятием того или иного варианта решения.

Как видим, руководитель должен учесть целый ряд организационных, профессиональных, социально-психологических и иных факторов, прежде чем «принимать решение относительно организации и стиля принятия решения».

Принимая решение о делегировании полномочий, лидер должен решить вопрос о том, кому они будут делегироваться: отдельному индивиду или команде подчиненных. К примеру, лидер должен определить, будет ли группа заниматься изучением проблемы и поиском альтернатив или же ей следует поручить и принятие окончательного решения. Лидеру также нужно понять, примет ли он сам участие в групповых обсуждениях.

8.7. Трансакционное, харизматическое, провидческое, трансформационное лидерство

Исследователи обнаружили, что некоторые методы руководства оказываются более эффективными для проведения изменений. Среди них сильнейшее воздействие на организации могут оказывать харизматическое и трансформационное руководство. Их легче всего понять в сравнении с трансакционным руководством. ***Трансакционные (деловые) лидеры*** разъясняют подчиненным требования их роли и задания, инициируют создание структур, обеспечивают приемлемые вознаграждения и стараются учитывать социальные потребности сотрудников. Руководители этого типа могут повышать продуктивность, чтобы удовлетворить потребности подчиненных. Они трудолюбивы, терпимы, честны, в совершенстве владеют навыками менеджмента, уделяют много внимания планам, графикам работ и бюджету, преданы своей организации, соблюдают ее нормы и хранят ее ценности. Трансакционные лидеры гордятся тем, что могут наладить эффективную работу сотрудников. Этот тип руководства очень важен для всех организаций, но стремительные изменения внешней среды заставляют искать новые подходы.

Харизматический лидер не ограничивается методами, которые использует деловой руководитель. В нашем контексте понятие харизмы можно определить как «огонь, воспламеняющий души сотрудников, придающий им дополнительную энергию, уверенность в себе и заставляющий их добиваться результатов выше тех, которых они обязаны достичь». Харизматический лидер обладает способностью воодушевлять и мотивировать подчиненных так, что они превышают свои обычные трудовые нормы, несмотря на трудности и личные жертвы. Сотрудники отодвигают на второй план собственные интересы ради интересов своего отдела или организации.

Харизматический лидер обычно оказывает влияние путем:

• создания привлекательного видения будущего, к которому стремятся сотрудники;

• формирования системы корпоративных ценностей, которую поддерживает весь персонал;

• установления отношений взаимного доверия.

В отличие от трансакционного харизматический лидер менее предсказуем. Он создает атмосферу, благоприятную для

изменений, постоянно предлагает новые идеи, которые захватывают воображение сотрудников, стимулируют их и заставляют работать изо всех сил.

Харизматические лидеры часто обладают искусством провидческого лидерства. Такие лидеры зажигают сердца подчиненных, говоря им о том, что они должны выйти за пределы своего «я» и не ограничиваться собственными интересами. Сквозь существующие реалии они видят более яркое будущее и убеждают подчиненных поверить в него. Видение (будущего) – это привлекательный идеальный образ, который уже убедителен, но пока трудно достижим.

Харизматические лидеры ясно видят картину будущего и могут подвигнуть других людей на то, чтобы те попытались воплотить ее в жизнь. Они оказывают эмоциональное влияние на подчиненных, потому что глубоко верят в свои идеи и способны выразить их так, что эти идеи становятся реальными, личными и важными для каждого.

Харизма может использоваться как в позитивных целях на благо группы, так и в корыстных, что приводит к обману, манипуляциям и эксплуатации других людей. Когда харизматический лидер решает корпоративные проблемы, думая прежде всего об интересах сотрудников, а не только о своих собственных, он оказывает значительное позитивное влияние на деятельность организации.

Трансформационные (трансформирующие) лидеры похожи на харизматических, но отличаются от них специфической способностью инициировать изменения и внедрять инновации. Они достигают этого благодаря выявлению потребностей и интересов сотрудников, помощи им в нахождении новых способов решения старых проблем и поощрению подчиненных подвергать сомнению существующее положение вещей. Руководители этого типа привносят существенные изменения в работу сотрудников и организации в целом. Эти изменения могут касаться организационной миссии, стратегии, структуры, культуры, а также продуктов и технологий. Управляя подчиненными, трансформационные руководители полагаются не только на точные правила и материальные стимулы. Налаживая отношения с сотрудниками, они концентрируют внимание на видении будущего, общих ценностях и идеях, на придании значимости различным видам деятельности и находят общий язык с подчиненными, вовлекая их в процесс изменений.

8.8. Женский подход к лидерству

Ослабление личных амбиций и стремление обеспечить условия для профессионального роста подчиненных нашли свое отражение и в женском подходе к лидерству. Недавние исследования показывают, что женский стиль руководства особенно подходит современным организациям. Используя данные текущих измерений результативности, одно исследование показало, что коллеги, начальники и подчиненные считают, что женщины-менеджеры значительно лучше по сравнению с мужчинами мотивируют сотрудников и налаживают общение, а также более внимательно слушают своих собеседников.

Женщины стали стремиться занимать руководящие посты около 30 лет назад и сразу же столкнулись с явлением «стеклянного потолка», т. е. с невидимыми препятствиями, мешавшими их карьерному продвижению. Чтобы решить эту проблему, многие из них пытались подражать мужчинам: говорили о спорте, носили брюки, не проявляли эмоций. Недавние исследования показывают, что теперь подражать должны мужчины. Выводы этих исследований однозначны: если вы хотите, чтобы у вас был хороший менеджер, принимайте на работу женщину.

Наблюдения за руководителями компаний (от потребительских до высокотехнологичных) свидетельствуют о том, что сослуживцы, включая коллег и подчиненных, считают, что женщины лучше владеют многими профессиональными навыками, чем мужчины. Среди прочих к этим навыкам относятся, например, определение целей и менторство. Хотя исследователи не ставили перед собой задачи оценить различия по половому признаку, они обнаружили, что женщины имеют более высокие, чем мужчины, рейтинги навыков (их число варьировало от 42 до 52). Признанная гуру менеджмента Розабет Мосс Кантер говорит по этому поводу: «Женщины имеют более высокие рейтинги относительно тех навыков, которые необходимы, чтобы преуспеть в современной глобально-информационной среде, где работа в командах и партнерство имеют очень большое значение».

Если женщины столь способны к руководству, почему они не правят миром? Потому что они в основном занимают должности среднего уровня: 45 % менеджеров среднего звена – женщины. И лишь немногие дорастают до главных исполнительных директоров. Во многом эта проблема связана с недостаточной подготовкой, нехваткой менторов и невозможностью преодолеть

внутренние корпоративные барьеры. Женщины часто занимают руководящие должности в отделах по работе с персоналом и связям с общественностью. Однако эти должности не предоставляют возможностей для дальнейшего карьерного роста. Профессиональные способности женщин недооценивались и до недавнего времени вообще не замечались. Действительно, навыки общения традиционно рассматриваются как менее важные, чем так называемые «деловые навыки». Этот стереотип оказывает негативное влияние на миллионы женщин, многие из которых оставили корпоративную работу, чтобы организовать свой собственный бизнес. Женщинам принадлежит девять миллионов американских компаний, и за последние 12 лет количество их увеличилось вдвое.

Зачастую женщины не достигают карьерных высот, потому что представительницы слабого пола придают большое значение работе в командах и меньше стремятся выделиться как индивидуальность.

Женский подход к лидерству называют ***интерактивным руководством.*** Этот термин означает, что менеджер основывает свою работу в большей степени на достижении консенсуса, установлении сотрудничества, и влияние осуществляется скорее на базе взаимоотношений, чем на силе позиции и официальной власти. Следует заметить, что мужчины также способны быть интерактивными руководителями. Данный стиль управления имеет большое значение для современных рабочих мест.

8.9. Виртуальное лидерство и лидерство-служение

В наши дни становится все более популярной работа на виртуальных рабочих местах, на которых сотрудники удалены друг от друга и от своих начальников. Все это бросает вызов лидерству. Сейчас многие специалисты, используя телекоммуникации, могут выполнять работу, не покидая дома или находясь в отдаленных местах. Иногда сотрудники формируют временные команды, которые распадаются после завершения проекта. В виртуальной среде руководители сталкиваются с проблемами установления баланса между структурой, подотчетностью и гибкостью. Они должны создавать достаточно устойчивые структуры и давать указания, чтобы сотрудники ясно понимали, чего от них хотят. Но в то же время руководители вынуждены доверять виртуальным работникам в том, что касается самостоятельного выполнения заданий, не устанавливая при этом жесткого контроля и наблюдения. Эффективный виртуальный лидер указывает ясные цели, устанавливает график выполнения заданий, определяет способы коммуникации и координирует работу сотрудников. Однако он не регламентирует детали повседневной деятельности. Это не означает, что виртуальные сотрудники оставляются на произвол судьбы. Руководитель проявляет дополнительную заботу, чтобы наладить их связь друг с другом и с организацией.

Для виртуальных руководителей характерны открытость мышления, гибкость, позитивные установки, фокус которых сконцентрирован скорее на решениях, чем на проблемах, умение обучать, общаться и налаживать отличные деловые связи и хорошие отношения с людьми. Такой руководитель никогда не забывает, что работа выполняется прежде всего людьми, а не техникой. Он хорошо разбирается в технологии, но считает основой успеха эффективное взаимодействие (интеракции) между сотрудниками. Виртуальный руководитель создает обстановку взаимного доверия, стимулирует открытое общение, проявляет заботу о подчиненных и всегда готов рассмотреть новые идеи.

Лидер-служитель – руководитель, который работает, чтобы удовлетворить потребности подчиненных и способствовать достижению их целей, в равной степени стремясь достичь выполнения организацией ее главной миссии.

На новых рабочих местах лучшие из современных руководителей считают, что работа существует для развития

людей, а люди – чтобы выполнять работу. Лидерство-служение, впервые описанное Робертом Гринлифом, – это лидерство сверху донизу, поскольку собственные интересы расширяются вплоть до служения другим и своей организации. Деятельность лидера-служителя осуществляется на двух уровнях: она направлена на исполнение целей подчиненных и удовлетворение их потребностей, с одной стороны, и на реализацию генеральных целей или миссии своей организации, с другой. Руководитель этого типа передает полномочия подчиненным, обменивается идеями и информацией с коллегами, признает достижения сотрудников и доверяет им. Такие руководители ценят профессионализм других людей, стимулируют их естественное стремление к обучению, рост и творчество, повышение самооценки, принятие ответственности, делятся властью, поощряют участие в решении проблем. Лидеры-служители повышают мотивацию сотрудников к труду, связывая ее с организационными целями и миссией. Они больше думают об интересах организации, чем о собственных. Руководитель, который озабочен только собственной выгодой, желает быть единственным героем, ищет признания своих заслуг, не способен создать сильную организацию.

8.10. Злоупотребление властью и патологии лидерства

Как мы должны относиться к известному изречению лорда Эк-тона: «Любая власть развращает, но абсолютная власть развращает абсолютно»? Этот тезис едва ли не еженедельно находит подтверждение в темах газетных сообщений. Не значит ли это, что эффективный менеджер должен всячески уклоняться от власти, которая может привести его к разного рода злоупотреблениям?

Эта проблема стара как мир. К примеру, в произведениях Софокла зрителю представляются образы всесильных правителей, исполнившихся вследствие своих былых побед чувства собственного величия и значимости. Эта спесь делает их нетерпимыми ко всем тем, кто не согласен с их мнениями или желаниями. Однако в конце концов они сами оказываются раздавленными событиями, над которыми не властны. Толпа превозносит Эдипа, называя его (и он верит этому) «богоподобным», но уже вскоре он оказывается поверженным. Царь Креон, находясь в зените своей политической славы и военного могущества, терпит поражение, потому что необоснованно уверен в непогрешимости своих взглядов и решений.

«Не завидуйте власть предержащим, – предупреждает нас Софокл, – пока не увидите их финал». Это предупреждение не утратило своей актуальности и сегодня, о чем свидетельствуют результаты сравнения деятельности сильнейших и слабейших корпоративных работников. Специалисты Центра креативного лидерства выявили около 20 лучших работников ряда фирм и сравнили их деятельность с деятельностью 20 неудачников, работающих в тех же фирмах. И те и другие при поступлении в фирму имели равные шансы на успех, поскольку обладали примерно одинаковой подготовкой, опытом, образованием и так далее. Тем не менее через какое-то время представители второй группы становятся аутсайдерами вследствие собственной неадекватности.

Выявленные учеными факторы, приводящие к крушению карьеры менеджера[134]:

• бесчувственность по отношению к другим, грубость и запугивание;

• холодность, равнодушие и надменность, стремление к личному благополучию за счет других;

• чрезмерная амбициозность, политиканство и постоянные попытки набить себе цену;

• утрата доверия других;

• неспособность делегировать полномочия подчиненным и создавать команду;

• сверхзависимость от других (например, от ментора).

Это наблюдение вполне соответствует результатам исследований Дэвида Мак-Клелланда, проведшего много лет за изучением того, что он считал одной из главнейших человеческих потребностей, а именно, потребности во власти. Согласно Мак-Клелланду, менеджеры с ***институциональной*** ориентацией власти используют свою власть для достижения организационных целей, в то время как менеджеры с ***личностной*** ориентацией власти стремятся использовать власть в собственных целях. К примеру, он пришел к выводу, что, хотя лидеры обеих ориентаций призывают своих подчиненных к «героическим» трудам, институционально ориентированные лидеры связывают эти усилия с организационными целями, а личностно ориентированные лидеры – с личными целями. Здесь уместно вспомнить о такой составляющей трудового потенциала, как нравственность.

Наряду с созидательными управленческими процессами и средствами существует так называемое «разрушительное управление» («терминаторный менеджмент»), которое оперирует методами дезорганизации, декоординации, дестимулирования, демотивации, декомпетенции и т. д.

Уничтожение компетентных работников или компетентности – нарочито громкое выражение, отражающее очень нежелательные процессы, средства, стили, методы и даже системы. В повседневной трудовой суете этот вид терминаторства наиболее распространен и наименее заметен. «Выдавливая» компетентных людей, руководитель вынужден искать им замену, но, как мы знаем, ничего дороже человеческого капитала не существует. И, следовательно, мы имеем дело с уничтожением самого дорогого капитала.

Есть несколько видов руководителей-терминаторов.

1. «Хочет, как лучше, а получается хуже». В основе – иллюзорные представления о реальном положении вещей.

2. «Недоверчивый к другим и доверяющий себе». В основе – собственная незамечаемая некомпетентность руководителя и игнорирование компетентности других.

3. «Создание чехарды в компетентности». Компетентным работником поручаются простые задания, а недостаточно компетентным – сложные. Компетентные дисквалифицируются, а

малокомпетентные становятся полностью некомпетентными (хотя иногда срабатывает эффект «брошенный в воду учится плавать, если не тонет»).

4. «Подстраховщик своих подчиненных». Подмена руководителем своих работников собой приводит к их деквалификации, утрате инициативы, самостоятельности, снижению привлекательности труда. Работник живет в такой же атмосфере постоянного недоверия к уровню его компетентности, как и в случае 2. В то же время руководитель не имеет времени решать жизненно важные перспективные проблемы организации, поскольку его заедает текучка. Например, руководитель такого типа лично рассматривает все бумаги, поступающие в организацию, на всех ставит резолюцию, считая, что тем самым контролирует все происходящее в фирме. На самом деле при таком объеме контроля его эффективность низка, поскольку превосходит пределы возможности человеческого мозга.

5. «Паук-интриган». Компетентные работники вовлекаются в аппаратные игры, интриги, паутину доносов, слухов, подсиживания, поклепов, сплетен, домыслов и т. п. Им уже не до работы.

6. «Выжимала результатов». Результаты достигаются, как правило, при игнорировании мотивов работников, принижении внимания к стимулированию, правильной организации труда и его условиям. По схеме поведения Томаса, этот тип управления – принуждение.

Результат этих стилей управления в нормальной рыночной экономике примерно одинаков: низкий уровень использования потенциала работников, отсутствие возможности их развития, высокая текучесть, низкие конкурентоспособность и выживаемость организации. Обычно терминаторное поведение сопровождается тем, что из-за эгоцентризма, отсутствия коммуникативной компетентности руководитель не понимает последствий своего поведения, его губительности для возглавляемой организации[135].

Тема 9
Персональное развитие в организации

9.1. Всеобщий характер закона развития

9.2. Карьера как форма развития трудового потенциала работника. Планирование карьеры

9.3. Управление развитием талантов к руководству

9.4. Развивающее управление персоналом и систематизация организационных факторов и компетенций менеджеров, способствующих развитию организации и персонала

9.1. Всеобщий характер закона развития

Всеобщий закон живых существ – закон развития, или жизненного цикла. Жизненный цикл системы состоит из периодов зарождения, эволюции, стабильности и инволюции (спада). Этот закон проявляется и по отношению к организациям, и по отношению к работникам. Если буквой К обозначить какое-либо качество системы, например физическую силу человека, объем продаж новой продукции компании, а буквой Т – время, то кривая жизненного цикла выглядит, как это показано на рис. 9.1. На ней отмечаются точки бифуркации (б), т. е. перелома, когда система находится в неустойчивом состоянии, из которого возможны выходы как в направлении деградации, так и в направлении стабилизации или очередного этапа подъема.

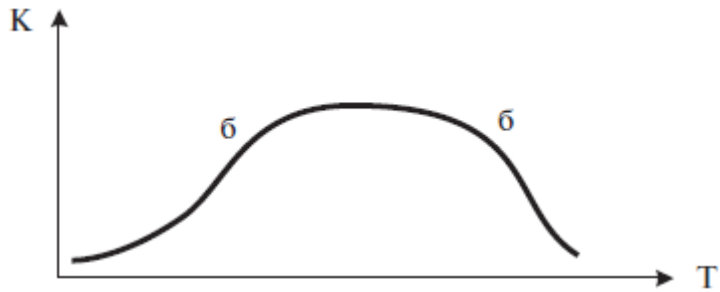


Рис. 9.1. Закон развития, или жизненного цикла

Состояние кризиса, т. е. острого затруднения, имманентно присущее любой живой системе, и кризисные явления в организации должны рассматриваться как естественное состояние, связанное с онтогенезом и/или внешней средой. Своевременно диагностируемые признаки кризиса, наличие адекватного потенциала позволяют организации выйти на новый цикл развития, а не сползти в кризис, и тогда линия развития приобретает вид, как на рис. 9.2.

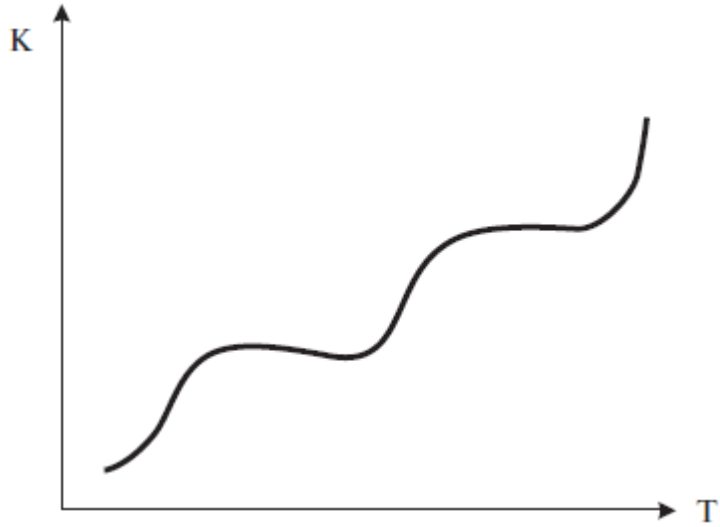


Рис. 9.2. Линия развития успешной организации

Развитие является и свойством, и характеристикой, и потребностью любой живой системы, оно и внутренне присуще ей, и является филогенетическим законом.

Многие теории поведения человека в организации, так называемые «мотивационные», указывают в явном или завуалированном виде на наличие стремления к росту, к развитию в составе основных потребностей.

Потребность в самоактуализации, по Маслоу, – это потребность довести до высшего уровня свое развитие. Герцберг включает возможности роста и развития в состав реально и постоянно мотивирующих факторов. Альдерфер называет потребность в росте в числе трех основных потребностей человека, Хэкмен и Олдхэм в теории характеристик работ признают в качестве фактора привлекательности труда возможность роста и развития; теория постановки целей Локка говорит о продуктивности постановки трудных, достижимых, способствующих развитию целей. В условиях, когда физиологические потребности человека более или менее удовлетворены, его стремление к развитию, получению новых знаний, опыта выходит на первое место. Вообще, если мозг человека не получает новой информации, он деградирует.

9.2. Карьера как форма развития трудового потенциала работника. Планирование карьеры

Исторически представление о карьере связано с продвижением сотрудника вверх по служебной лестнице организации в рамках того рода деятельности, который был им избран в начале трудовой жизни[136].

Американский ученый Д. Супер развивает понятие «карьеры по жизни» как последовательность ролей, которые индивидуум обычно играет в течение своей жизни. Например, во многих западных индустриальных странах люди между двадцатью и тридцатью годами впервые выступают в роли работника, супруга и родителя. Эта модель кажется очевидной, и нам, безусловно, следует обратить внимание на взаимозависимость трудовой карьеры и «карьеры по жизни» работника.

Карьера сотрудника рассматривалась как лестница или путь, дорога. Как правило, выбрав друг друга, организация и отдельный человек заключали молчаливо подразумеваемый психологический контракт, предполагавший, что организация со своей стороны предоставляет гарантию занятости и возможность профессионального и карьерного роста, а сотрудник со своей стороны в обмен на это берет обязательство проявлять личную преданность организации, лояльность.

Однако жизнь во многом изменила эту модель.

Усиление конкурентной борьбы, стремление снизить издержки производства больше, чем конкуренты, информационные технологии и особое внимание к потребителю, изменение структуры народного хозяйства в направлении роста сектора сервиса, развитие малого бизнеса, развитие организаций с «плоской» структурой привели к снижению роли таких классических явлений, как правильная расстановка и иерархическая структура. Понятие карьеры теряет одномерность и становится сложным, многообразным и субъективным.

Основная задача развития персонала заключается в том, чтобы все работники занимали такие позиции, которые обеспечивают результат, удовлетворенность и свободу действия. Развитие работников должно быть направлено на то, чтобы они стремились к равновесию между обучением, работой и досугом. Кроме того, потребности работников в развитии всегда должны соответствовать потребностям развития компании, ее клиентов и общества.

Есть два аспекта, связывающие долгосрочное развитие и карьерный рост. Во-первых, менеджер должен растить талант и способствовать развитию тех сотрудников, которые займут в будущем ключевые позиции в организации (это предполагает оказание соответствующей помощи и сохранение перспективного персонала). Во-вторых, сотруднику самому необходим карьерный рост в пределах или за пределами организации. Карьерный успех – это то, к чему стремятся сотрудники, и достижение результатов способствует мотивации к эффективному труду[137].

Концепция развития работников фокусируется на саморазвитии, которое в идеале осуществляется на трех уровнях:

• индивидуальный – работники всех уровней развиваются, с тем чтобы стать внутри компании партнерами или предпринимателями (intrapreneurs), они ведут себя так, словно эта компания является их собственностью;

• групповой – вместо «команды звезд» во всех сферах организации развиваются «звездные команды», основанные на принципах гуманизма и интрапренерства;

• организационный – компания развивается, чтобы превратиться в организацию, которая постоянно учится и умеет вырабатывать свое видение нового состояния компании и окружающей среды.

В первую очередь ответственность за развитие каждого работника возлагается на него самого. Это основа саморазвития. Во вторую очередь ответственность несет непосредственный руководитель работника, который в идеале действует как инструктор. Руководитель, находящийся на следующем по старшинству уровне, действует как наставник, а директор выступает в роли промоутера, т. е. покровителя. Представитель отдела управления развитием персонала отвечает за согласованность действий всех участников этого процесса, представление, координацию и принципы оценки развития, выступая одновременно в качестве внутреннего консультанта.

Многие компании все еще предоставляют возможность для развития только руководящим работникам в форме развития менеджмента. Однако такой подход не позволяет реализовать обширные таланты, которыми обладают все остальные сотрудники. По всему миру в сфере промышленности действует очень много «охотников за головами», и это указывает на то, что многим компаниям не удалось обеспечить развитие своих собственных работников, что наносит ущерб и работникам, и организации.

Признание этого факта означает, что все больше и больше компаний склоняются к тому, чтобы заменить сиюминутный

подход («сегодня мы не можем ждать, пока кто-либо дорастет до необходимого уровня квалификации») на долгосрочную политику 80:20. Суть ее состоит в следующем: 80 % имеющихся вакансий заполняются за счет продвижения или ротации мотивированных и квалифицированных работников внутри компании, и только в исключительных случаях (менее 20 %) – для выполнения работ низкого уровня или при вступлении в новую сферу бизнеса – компания нанимает персонал извне. Следует подчеркнуть, что такая политика помогает работникам организации на всех уровнях максимально развивать свой потенциал, создавая тем самым условия для полного использования своих возможностей как в своих интересах, так и в интересах компании.

Традиционным показателем развития работника все еще является его карьерный рост (продвижение по службе). Однако практика свидетельствует, что во многих крупных корпорациях все большее число руководителей не рассматривает карьерный рост как побудительный: «Выше – не всегда лучше!» Когда руководителей третьего и четвертого уровня спрашивают, какая работа была бы лучшей с точки зрения их карьеры, многие из них называют такую должность, как главный менеджер филиала, на которой, по их мнению, они смогут осуществлять управление и влиять на результат. В главном офисе эти же менеджеры чувствуют себя отчужденными от клиентов и продукции компании и отделенными от действия.

Выравнивание организационных структур и изменение корпоративных ценностей означает необходимость расширения смыслового содержания понятия «развитие работников». Таким образом, кроме продвижения по службе компании должны предлагать другие стратегии развития. Такие способы включают[138]:

1) функциональную и / или международную ротацию работы (одностороннюю или двухстороннюю, внутреннюю или внешнюю, к клиентам и / или поставщикам и / или от них);

2) виды деятельности, обогащающие труд;

3) участие в работе команд в рамках многонациональных и / или мультикультурных программ;

4) продвижение на профессиональном и / или руководящем уровне;

5) возвращение (у работника должна быть возможность при желании вернуться на прежнюю должность);

6) профилактические меры аутплейсмента – содействие работнику, которого собираются уволить[139];

7) передача вовне нестратегических корпоративных функций (интрапренеры развиваются до уровня антрепренеров);

8) превращение «менеджеров палатки» в «менеджеров кемпинга» аналогично тому, как бывшие большие централизованные «организации башенного типа» превращаются в децентрализованные, направляемые общим видением «конфедерации палаток», в которых все компаньоны знают клиентов, работников, акционеров компании и окружающие ее условия. «Менеджеры палаток» высшего звена каждой компании стараются вырастить новых «менеджеров палаток» в своей области и таким образом превратиться в «менеджеров кемпинга».

Схема возможных путей развития карьеры представлена на рис. 9.3.

Рис. 9.3. Возможные пути развития карьеры

Эти стратегии следует объединять в долгосрочные планы по развитию работников, они должны поддерживаться целенаправленными действиями в околорабочей и во внерабочей областях и включать концепции привлечения тренеров и

наставников.

Многие современные организации, даже крупные, убрали традиционные ступеньки карьерной лестницы и сосредоточили свое внимание на оптимальном использовании собственных человеческих ресурсов.

Произошел отказ от традиционных взглядов, что профессиональный успех сотрудника определяется занимаемой им должностной позицией, объемом власти в организации. Чаще говорят о влиятельности работника, которая не связана напрямую с высотой занимаемой должностной позиции. Оказывается, можно занимать высокую должностную позицию и не обладать реальным влиянием в организации, и наоборот, занимая скромную позицию, быть достаточно влиятельным человеком. И если первое состояние работника связано с низким чувством удовлетворенности трудом и даже стрессом (представьте себе начальника, который не пользуется авторитетом у подчиненных), то вторая ситуация зачастую обеспечивает чувство удовлетворенности трудом да и жизнью. Состоялся переход к пониманию, что важнее всего то, как сами работники истолковывают свою карьеру, что они под ней подразумевают, каким образом могли бы лучше управлять ею и какими будут наилучшие модели взаимоотношений между компанией и сотрудниками.

Карьера стала представляться как субъективная оценка работником своего пути.

Современное понимание значения этого слова скорее связано с профессиональным развитием работника. Так, например, он может сопоставить особенности своей работы в настоящее время с предшествующим опытом и извлечь необходимые уроки, в свете которых более реалистично оценить свои возможности в будущем. Карьера все больше должна рассматриваться работником как приращение профессионализма, опыта. Движение по горизонтали, иногда вниз, должно восприниматься обществом и самим человеком как нормальное развитие карьеры. Для многих людей достаточным и желательным является престиж, имидж «хорошего человека», «славного парня».

Это понятие по-прежнему сохраняет смысл для руководства отдельной компании. Если руководство заинтересовано в достижении более ощутимых коммерческих результатов, оно будет стремиться развивать и полностью использовать потенциал своих сотрудников. Идея о существовании возможности управлять карьерным ростом таким образом, чтобы развивать потенциал, обладает для руководства необычайно притягательной силой. Вы как руководитель, помогая работникам развиваться с учетом

перспектив развития организации, получаете конкурентное преимущество, поскольку ваша организация – это прежде всего люди, в ней работающие (вместе с вами), а качества организации – это качества ее персонала.

«Традиционная область профессиональной ориентации основана на статической модели, определяющей склонность или пригодность человека к определенной профессии, приемлемой для него на продолжительный период трудовой деятельности. Такой подход не пригоден для быстро изменяющегося мира. Более того, он действительно не соответствует моделям, полученным в области психологии развития, которая изучает эволюцию человека в течение всей его жизни.

Хотя оценка остается основной задачей при консультациях по профессиональной ориентации, центр рекомендаций смещается к моделям, в которых внимание акцентируется на личной компетентности и самооценке. Затем целью консультаций по профессиональной ориентации становятся осознание собственных сильных и слабых сторон, определение интересов и возможностей и того, как они могут измениться.

Темп изменений, в результате которого статичный взгляд на профессиональную ориентацию становится неприемлем, также представляет серьезный вызов применению традиционного подхода к карьере. Согласно традиционному подходу карьера – это продвижение по службе в результате перемещения вверх по иерархическим ступеням организации. По существу, это взгляд людей, убежденных в том, что власть должна быть в руках элиты, и признающих доминирование мужчин. Из-за изменений трудно предсказать, смогут ли некоторые области квалифицированного труда, организации и традиционные иерархические структуры просуществовать еще долгое время. С этой точки зрения требуется пересмотр понятия карьеры. Теперь в первом приближении это понятие можно сформулировать как последовательность сменяемых работ, которые могут быть связаны между собой определенным образом. Чтобы исключить половую дискриминацию, в качестве альтернативы карьеру можно рассмотреть как серию видов деятельности в течение жизни, включая периоды работы, профессионального развития и других видов активности»[140].

В конечном счете понятие карьеры может использоваться как руководством компаний, так и их подчиненными для того, чтобы оформить взаимоотношения. «Психологический контракт» пересматривается по мере изменения обстоятельств с той или другой стороны.

Как руководство организации, так и сотрудники могут со

своей стороны потребовать заключения новых «психологических контрактов» при переходе на другую стадию их профессионального развития. Вследствие этого карьеру можно не без успеха рассматривать в качестве последовательности постоянно пересматриваемых «психологических контрактов»[141].

Профессиональная карьера сейчас возможна в виде последовательности должностей, занимаемых в разных организациях (мы говорим о транс-, много– или кроссорганизационной составляющей карьеры), или в виде последовательности овладения в совершенстве одной или несколькими профессиями, специальностями (мы говорим о карьере узкопрофессиональной и широкопрофессиональной).

Такие тенденции, как двойная («дуальная») карьера, при которой организации приходится учитывать интересы супружеских пар и обеспечивать занятость супруги/супруга сотрудника в условиях длительной командировки в зарубежный филиал, а также тот факт, что сотрудницы теперь намного чаще возвращаются в организацию после отпуска по уходу за детьми, вынуждают компании развитых стран пересматривать политику в отношении карьеры своих сотрудников. В результате довольно сложно установить четкую взаимосвязь между возрастом и стадией профессионального развития, поскольку люди выходят на рынок труда, покидают его и возвращаются в разном возрасте.

Еще одно из представлений о карьере связано со структурой персонала современной организации, работающей чаще всего в сфере услуг или не имеющей постоянных заказов (рис. 9.4). Наличие ядра и периферии обеспечивает организации профессиональную (функциональную) гибкость и гибкость по численности. Движение от периферии к ядру организации также рассматривается как карьерное развитие.

Рис. 9.4. Представление о структуре персонала в организациях, занятых в сфере услуг или не имеющих постоянных заказов

А. Мэйо описывает различные системы управления карьерой, которые он назвал процессами планирования индивидуальной карьеры, процессами совместного планирования карьеры, а также организационными процессами[142].

Процессы индивидуального планирования карьеры включают:

- самопознание работника, самоопределение в части потенциала к развитию и карьерных ожиданий;
- получение профессиональных консультаций со стороны профессионалов подразделения УЧР;
- участие в рабочих группах по планированию карьерного развития;
- разработку планов саморазвития сотрудника;
- обращение в центры выявления карьерного ресурса – для оценки достижений и потенциала.

Схема факторов и процессов определения карьерных перспектив в условиях сотрудничества работника и организации приводится на рис. 9.5.

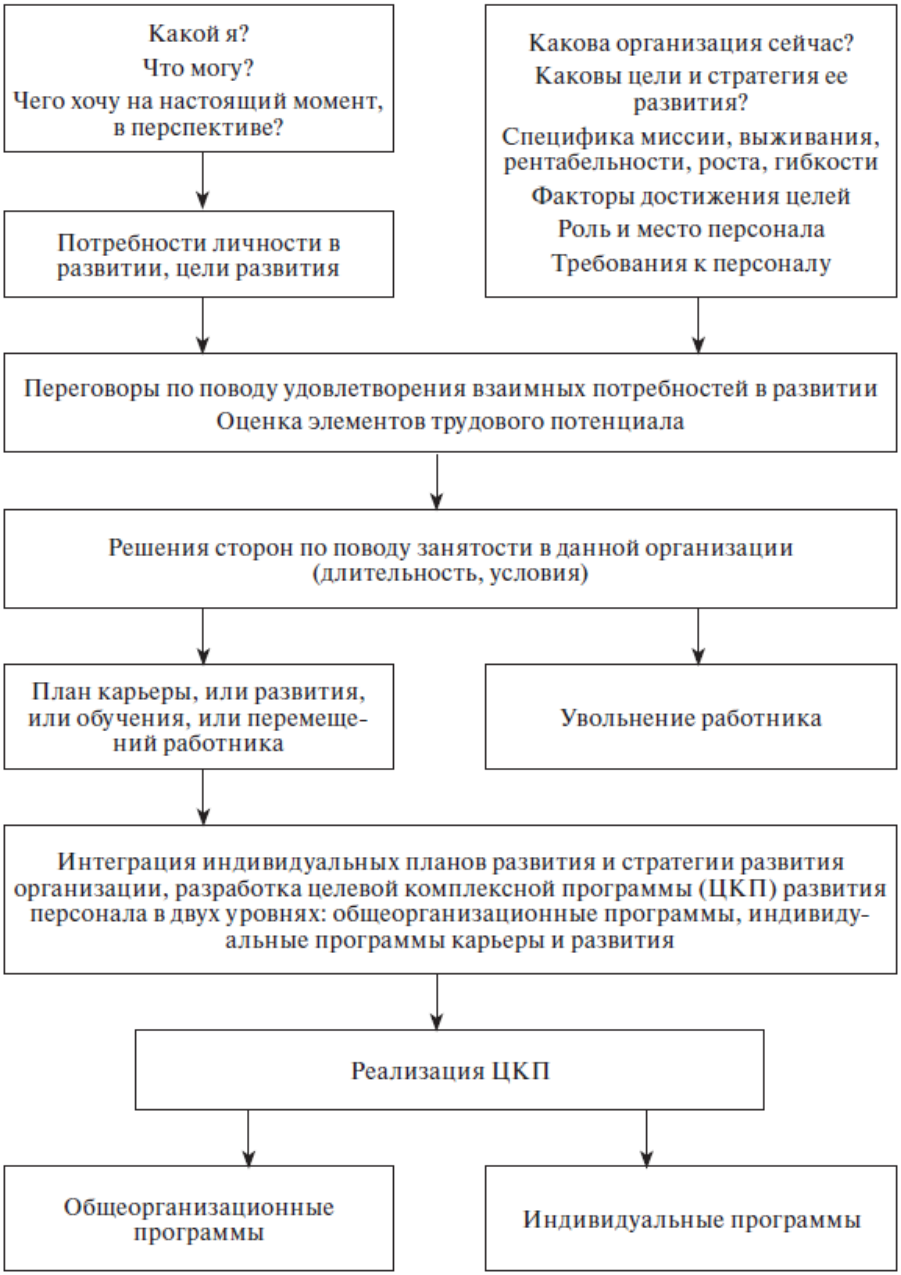

Какой я?
Что могу?
Чего хочу на настоящий момент, в перспективе?
Потребности личности в развитии, цели развития
Какова организация сейчас?
Каковы цели и стратегия ее развития?
Специфика миссии, выживания, рентабельности, роста, гибкости
Факторы достижения целей
Роль и место персонала
Требования к персоналу
Переговоры по поводу удовлетворения взаимных потребностей в развитии
Оценка элементов трудового потенциала
Решения сторон по поводу занятости в данной организации (длительность, условия)
План карьеры, или развития, или обучения, или перемещений работника
Увольнение работника
Интеграция индивидуальных планов развития и стратегии развития организации, разработка целевой комплексной программы (ЦКП) развития персонала в двух уровнях: общеорганизационные программы, индивидуальные программы карьеры и развития
Реализация ЦКП
Общеорганизационные программы
Индивидуальные программы

Рис. 9.5. Схема факторов и процессов определения карьерных перспектив работника

9.3. Управление развитием талантов к руководству

Темпы развития организаций и происходящих изменений внутри них и во внешней среде не позволяют предоставлять новым руководителям много времени на вхождение в должность, понимание специфики организации и ее окружения. Ранее считалось, что освоение новой среды требует для руководителя уровня топ-менеджера корпорации не менее полугода. Сейчас такого времени корпорация предоставить не может. И в этом случае преимущества получают кандидаты на высшие должности, «выращенные» в собственной организации и практически не нуждающиеся в специальной адаптации. Но для этого требуется приложить значительные усилия на предварительных этапах выявления потенциала к эффективному исполнению обязанностей на высших должностях и его развития до требуемого уровня.

Управление талантами к руководству является новым направлением для множества организаций. Некоторые руководители, занимающие сравнительно высокие посты в очень крупных компаниях, признались, что в этой области делается сравнительно мало и что они лишь приступают к ее освоению. Системное управление талантами к руководству является ключевой стратегической инициативой для большинства крупных корпораций. Проблемы современного крупного бизнеса, действующего в исключительно динамичной внешней среде на глобальном пространстве, связаны с выявлением, развитием и эффективным применением талантов руководителей.

Управление талантами руководителей – это «интегрированная система корпоративных мероприятий, направленных на рост масштаба, увеличение доступности и гибкости применения исключительных способностей (высокого потенциала) сотрудников, которые могут оказать несоизмеримо значительное влияние на результативность бизнеса. Несмотря на то что эти процессы должны быть интегрированы в “стандартные, традиционные” процессы управления человеческими ресурсами, процессы управления талантами создаются для улучшения конкурентных преимуществ компании путем эффективного использования способностей небольшого числа выдающихся сотрудников на ключевых руководящих постах»[143].

Выделяют несколько важных составляющих в управлении талантами к руководящей деятельности.

Значение. Большинство организаций относят управление талантами к стратегическим приоритетам. Конкурентная внешняя среда, в условиях которой дефицит талантливых руководителей ощущается особенно остро, плюс потребность постоянно развивать бизнес служат главной движущей силой этих инициатив. Наибольшая активность сосредоточена на раннем выявлении талантливых руководителей, развитии их способностей и использовании в качестве корпоративного ресурса – вместо того чтобы, как раньше, разрешать им притормаживать в развитии, оставляя в рамках локальных проблем конкретной бизнес-единицы.

Цели. Внедрение мер по управлению талантами преследует широкий спектр целей. К главным относятся создание наиболее эффективных команд руководителей, успешно действующих в условиях конкуренции, поиск успешных преемников на ключевые посты из числа сотрудников компании, «перекрестное опыление» различных подразделений, удержание способных сотрудников путем предоставления карьерных возможностей, увеличение внутреннего фонда потенциальных руководителей посредством увеличения разнообразия сотрудников и формирования у линейных менеджеров понимания собственных потребностей в получении наилучших игроков как ключевого фактора будущих успехов.

Развитие руководителей высшего ранга. Большинство организаций сосредоточивают значительные усилия на развитии трех высших групп руководителей. К наиболее сложным подходам относится внешняя, или независимая объективная оценка (ассесмент) потенциала в дополнение к оценке результативности линейным менеджментом. Эти данные применяются с целью выявления основных сильных сторон и направлений развития, за которым следуют мероприятия, либо приспособленные к индивидуальным потребностям, либо составляющие часть программы развития высшего руководства, обычно внедряемые с помощью школ бизнеса. Основные сложности возникают при попытках преодолеть границы подразделений компании и создать условия для выявления лучших руководителей по всей организации.

Управление преемственностью. Организации придерживаются тенденции осуществить процесс преемственности в течение года (иногда оценка успеха по ключевым операциям и обсуждение проблем продолжаются еще полгода). Основную трудность представляет преодоление так называемого подхода «для галочки» и проведение здравого обсуждения внутрикорпоративных кандидатов, а также поиск

мер, помогающих им вырасти (вместо неизменных уходов от проблем на фоне слишком мягкой, щадящей оценки внутрикорпоративных недостатков способностей).

Внешний поиск талантов. Обычно не ведется систематический внешний поиск талантов. Как правило, такой поиск начинается в случае необходимости, лишь немногие компании располагают «скамейкой запасных» для привлечения к руководящей работе или в случае естественной текучести руководителей. Некоторые организации уже предпринимают действия в этом направлении, особенно в том, что касается поиска руководителей с «иными корнями», потому что недостаток опытных кандидатов уже вызывает трудности.

«Питающая среда». Многие организации систематически внедряют инициативы, направленные на раннее выявление и развитие талантливых менеджеров, которых можно ускоренными темпами перевести на руководящие должности. Стандартные процессы формирования менеджмента направлены на выявление кандидатов «большого калибра» и использование ассесмент-центров для получения объективных данных об их потенциале. Программы развития (иногда внутрикорпоративные, иногда внедряемые с помощью школ бизнеса) на разных уровнях управления являются ключом, способствующим облегчению налаживания деловых контактов и созданию общей базы знаний. Практически вся активность такого рода приходится на основное звено, чаще всего встает вопрос о недостатке мобильности персонала между бизнес-единицами.

Разнообразие и управление талантами. Проблема разнообразия решается обычно в контексте увеличения численности фонда талантов, из которого приходится черпать административные резервы. Дефицит на руководящих должностях кандидатов женского пола и принадлежащих к меньшинствам воспринимается как препятствие для развития высококачественной управленческой команды. Основная деятельность в этих областях направляется на исследования, позволяющие понять, что препятствует успешному развитию карьеры, и убедить высшее руководство обратить внимание на широту практического опыта, которая необходима на ключевых руководящих позициях, и облегчить доступ к нему с помощью деловых связей.

Требования к брендингу таланта к руководству. Некоторые компании успевают не только обдумать свои планы по развитию талантов руководителей, но и воспользоваться ими вне компании или внутри нее, чтобы дать понять персоналу, какие люди могут стать преемниками руководителей и какие карьерные

возможности откроются перед кандидатами, обладающими требуемым набором качеств.

Быть жестким или мягким по отношению к таланту. Большинство руководителей придерживаются мягкого подхода в бизнесе и не разделяют принцип «продвигайся по службе или уходи». Однако они более бдительно следят за результативностью работы и проявляют меньше терпимости, если на уровне руководителей высокого ранга эта результативность их не устраивает. Выдающиеся администраторы считаются крайне редким явлением. Компании проявляют терпимость к сотрудникам, демонстрирующим стабильные результаты, и считают, что не могут позволить себе требовать от них проявлений таланта (т. е. потенциальной работы на руководящем посту в будущем) как критерия поддержания долговременной карьеры.

Интеграция инициатив по управлению талантами. Практически все руководители служб управления человеческими ресурсами соглашаются, что в настоящее время чрезвычайно желательно иметь целостную систему корпоративных мероприятий, чтобы руководители понимали, каким образом различные процессы обеспечивают потребность иметь на ключевых административных постах лучших игроков. Многие мероприятия по управлению талантами уже внедрены в известных компаниях, теперь реальный вызов времени – интегрировать их таким образом, чтобы они представляли собой связный комплекс мер, включающий вопросы поощрения и управления результативностью, сочетающиеся с мягким управлением талантами.

Для достижения поставленных целей здесь не существует единственно верного ответа или подхода. Различные организационные культуры, уровни ответственности, стадии развития и различия в бизнес-среде порождают разнообразные специфические подходы, соответствующие конкретным обстоятельствам.

В корпорации ***IBM*** кандидатов на высшие руководящие посты намечают на ранних этапах карьеры и затем в течение 10 или более лет готовят, переводя из одного отделения в другое, опекая и предостерегая их от крупных ошибок. Такая практика дает компании компетентных и уверенных в своих силах руководителей, плоть от плоти ее культуры[144]. Эта работа предполагает исследование управленческого потенциала молодых специалистов и грамотную индивидуальную работу по развитию их потенциала, по превращению задатков и способностей в умения и навыки руководства и общения.

Стимулирует развитие потенциала работников и такая система перемещений компании ***3M:*** «Ученые и инженеры работают над новыми идеями на своих рабочих местах, получая вознаграждение в пределах должностного оклада. Они могут выдвинуть принципиально новую идею. В случае поддержки нововведения формируется группа по созданию и реализации партии новой продукции. Когда продукт выходит на рынок, инженер-новатор получает статус инженера по продукту. Когда же объем реализации достигает $1 млн в год, новшество попадает в разряд освоенной продукции и статус подразделения и его руководства снова меняется. При достижении объема реализации $5 млн вновь происходит преобразование, а руководитель становится управляющим по продукту. Если уровень продаж превысит $20 млн, образуется независимый отдел для производства и сбыта под соответствующую продуктовую линию. Если же достигается уровень в $75 млн, формируется самостоятельное хозяйственное отделение с соответствующим статусом его руководителей»[145].

Очень важно, делая карьеру руководителя, не забывать известный принцип Питера: «В иерархии каждый индивидуум имеет тенденцию подниматься до своего уровня некомпетентности»[146].

9.4. Развивающее управление персоналом и систематизация организационных факторов и компетенций менеджеров, способствующих развитию организации и персонала

Рассмотрев различные точки зрения на особенности современного бизнеса в развитых странах и России, условия его функционирования, специфику современного работника и подходы к управлению, задачи менеджеров и средства их решения, мы считаем правомерным говорить о необходимости и своевременности реализации развивающего подхода к персоналу. Рассмотрим возможности осуществления ***развивающего управления*** людьми в организации в интересах самих людей, образуемых ими групп и организации в целом.

Развивающее управление персоналом — это форма реализации системного подхода к управлению персоналом, основывающаяся на интеграции системы управления организацией и системы управления персоналом. Она включает весь комплекс факторов и методов влияния на развитие и поведение персонала. Построение отношений между организацией, представляющими ее менеджерами и работниками базируется на основе взаимной заинтересованности в развитии друг друга как потребности и факторе выживаемости и организации, и работников, а также на основе стремления к созданию условий, обеспечивающих развитие.

Напомним, что развитие является и свойством, и характеристикой, и потребностью любой живой системы: оно и внутренне присуще ей, и является филогенетическим законом. В рамках развивающего управления персоналом появляется возможность интегрировать средовый, функциональный и индивидуальный подходы к управлению людьми в организации.

Естественно, что в основе этого подхода лежит восприятие людей и групп в организации как сложных и больших систем, обладающих всеми присущими системам свойствами, поведение которых должно рассматриваться в динамике как непрерывный процесс развития, имеющий место в сложных ситуациях внешней среды, воспринимаемых и интерпретируемых субъективно[147]. Персонал организации в рамках подхода «развивающее управление персоналом» – это достояние организации, ключевой фактор ее выживания и развития, это личности, общности

(формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные, социальные и другие группы), а также весь коллектив организации в целом.

Объект влияния, или управления, двойственен: он имеет все признаки субъекта, активен, инициативен, и зачастую неясно, кто кем управляет на самом деле: менеджер своей группой и подчиненными или наоборот. Мы вынуждены говорить о персонале как об объект-субъектном явлении.

Понимание сути, специфики, закономерностей, причин поведения и поступков объект-субъектов управления является основой взаимопонимания, необходимым условием эффективного управления и сотрудничества. В свою очередь, понимание требует знаний, навыков и владения методами из области психологии, социологии, социальной психологии, педагогики, менеджмента, организационного поведения, управления персоналом, причем эти знания и навыки также необходимо постоянно развивать, совершенствовать.

Популярная концепция развития человеческих ресурсов (получившая яркое воплощение в японском менеджменте, а затем и во всех развитых странах), базируется на таких условиях трудовой жизни, как пожизненный наем, оплата труда за стаж и возраст и наличие внутрифирменных профсоюзов. Концепция развивающего управления персоналом исходит из специфики современных мировых тенденций в развитии мирового хозяйства и связана с пониманием системности субъектов управления, многообразия как факторов внешней среды, так и субъектов управления, и интеграции на основе такого понимания всех известных на настоящий момент факторов средового, функционального, индивидуального характера, влияющих на трудовое поведение персонала.

Факторная операционализация развивающего управления персоналом представлена на рис. 9.6.

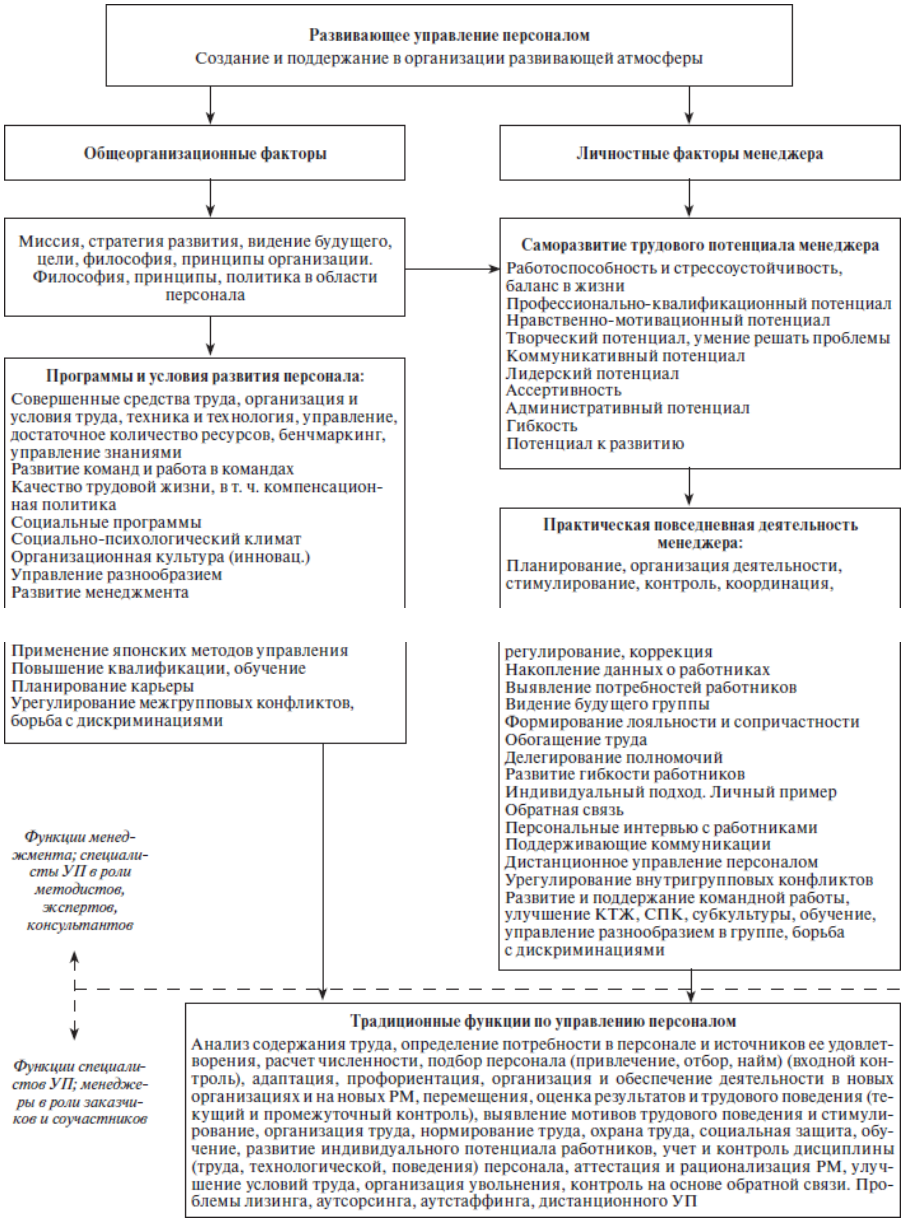

Развивающее управление персоналом
Создание и поддержание в организации развивающей атмосферы
Общеорганизационные факторы
Личностные факторы менеджера
Миссия, стратегия развития, видение будущего, цели, философия, принципы организации. Философия, принципы, политика в области персонала
Саморазвитие трудового потенциала менеджера
Работоспособность и стрессоустойчивость, баланс в жизни
Профессионально-квалификационный потенциал
Нравственно-мотивационный потенциал
Творческий потенциал, умение решать проблемы
Коммуникативный потенциал
Лидерский потенциал
Ассертивность
Административный потенциал
Гибкость
Потенциал к развитию
Программы и условия развития персонала:
Совершенные средства труда, организация и условия труда, техника и технология, управление, достаточное количество ресурсов, бенчмаркинг, управление знаниями
Развитие команд и работа в командах
Качество трудовой жизни, в т. ч. компенсационная политика
Социальные программы
Социально-психологический климат
Организационная культура (инновац.)
Управление разнообразием
Развитие менеджмента
Практическая повседневная деятельность менеджера:
Планирование, организация деятельности, стимулирование, контроль, координация,
Применение японских методов управления
Повышение квалификации, обучение
Планирование карьеры
Урегулирование межгрупповых конфликтов, борьба с дискриминациями
регулирование, коррекция
Накопление данных о работниках
Выявление потребностей работников
Видение будущего группы
Формирование лояльности и сопричастности
Обогащение труда
Делегирование полномочий
Развитие гибкости работников
Индивидуальный подход. Личный пример
Обратная связь
Персональные интервью с работниками
Поддерживающие коммуникации
Дистанционное управление персоналом
Урегулирование внутригрупповых конфликтов
Развитие и поддержание командной работы, улучшение КТЖ, СПК, субкультуры, обучение, управление разнообразием в группе, борьба с дискриминациями
Функции менеджмента; специалисты УП в роли методистов, экспертов, консультантов
Функции специалистов УП; менеджеры в роли заказчиков и соучастников
Традиционные функции по управлению персоналом
Анализ содержания труда, определение потребности в персонале и источников ее удовлетворения, расчет численности, подбор персонала (привлечение, отбор, найм) (входной контроль), адаптация, профориентация, организация и обеспечение деятельности в новых организациях и на новых РМ, перемещения, оценка результатов и трудового поведения (текущий и промежуточный контроль), выявление мотивов трудового поведения и стимулирование, организация труда, нормирование труда, охрана труда, социальная защита, обучение, развитие индивидуального потенциала работников, учет и контроль дисциплины (труда, технологической, поведения) персонала, аттестация и рационализация РМ, улучшение условий труда, организация увольнения, контроль на основе обратной связи. Проблемы лизинга, аутсорсинга, аутстаффинга, дистанционного УП

Рис. 9.6. Схема концепции развивающего управления персоналом

Левая часть схемы под рубрикой «Общеорганизационные факторы» очерчивает элементы средового подхода, совершенствование которых формирует благоприятную трудовую атмосферу в организации.

Правая часть схемы под рубрикой «Личностные факторы менеджера» охватывает элементы личного трудового потенциала

руководителя любого уровня и приемы, применение которых в повседневной работе способствует реализации индивидуального подхода, налаживанию доброжелательных межличностных отношений с подчиненными и развитию их потенциала к общей пользе (работника, менеджера, организации).

Нижний блок – «Традиционные функции по управлению персоналом» – включает стандартный набор функций, рассматриваемых и изучаемых в рамках функционального подхода.

Повторим, что приводимый в схеме состав элементов определяет современное представление о сфере компетенции линейных и функциональных менеджеров в основной области их деятельности – в области управления персоналом. Специалисты и менеджеры по персоналу также должны всем этим владеть в совершенстве, поскольку их основная задача – выступать в качестве консультантов, экспертов по вопросам, связанным с персоналом.

Как общеорганизационные факторы, так и собственные усилия менеджера направлены на интеграцию работника в организацию, превращение его в приверженца целям компании, в эффективно работающего человека, связывающего свое будущее с судьбой компании и рассматривающего свое благополучие как следствие благополучия организации.

Системная природа человека и организации требует понимания практической невозможности четкого соотнесения той или иной программы, того или иного мероприятия с каким-либо однозначным результатом. Более того, приведенные здесь факторы, функции, наименования программ, мероприятия настолько тесно увязаны друг с другом, переплетены и оказывают друг на друга такое явное и скрытое взаимное влияние, что очень часто невозможно определить, что есть причина, а что – следствие, что способствует созданию развивающей атмосферы, а что является традиционной функцией по управлению персоналом. Практически невозможно сказать однозначно, способствует ли, например, делегирование полномочий только росту лояльности, или только улучшению климата в организации, или росту качества трудовой жизни. Должна ли система справедливого вознаграждения быть отнесена к функции стимулирования персонала, или к социальным программам, или к факторам формирования лояльности, или к практической деятельности менеджера. Такое отсутствие детерминированности естественно: ведь все факторы действуют в живых, сложных больших системах, т. е. действуют синергически.

Предсказуемость последствий любого влияния на такие

системы – задача исключительно сложная, имеющая вероятностный характер, причем прогноз результата не часто превышает 50 %, и только время позволяет узнать истинную природу вещей и причины поступков. Так, после завершения Хоторнских экспериментов, доказавших стимулирующий характер человеческих отношений, группового фактора и гуманного управления, оказалось, что основным стимулирующим фактором для работниц была все-таки стабильная и высокая зарплата (это были годы «Великой депрессии»). Во всяком случае, через много лет участницы эксперимента «уверенно заявили, что главным источником их мотивации были именно деньги»[148].

Неоднозначность местоположения в системе развивающего управления персоналом присуща также традиционным функциям управления персоналом. К примеру, оценка результатов деятельности работников и трудовых коллективов является и общеорганизационным мероприятием (методология должна быть единой, а критерии – связанными с актуальными целями организации), и частью повседневной деятельности менеджера (текущая оценка труда работников и осуществление корректирующих воздействий), и функцией управления персоналом, методически и организационно обеспечиваемой специалистами соответствующей службы. Пожалуй, правомерно говорить не только о неоднозначности, но и о многозначности включенных в систему РУП элементов.

Если изобразить суть подхода «развивающее управление персоналом» на еще более обобщенной схеме, то получится нечто вроде трех взаимопересекающихся кругов: слева – средовые факторы, справа – факторы индивидуального подхода, снизу – факторы функционального подхода, а пересекающиеся области – это отражение проблемы неоднозначности определения местоположения того или иного фактора, например из числа отмеченных в предыдущих абзацах.

Данный подход обосновывает также объективную необходимость восприятия менеджерами управления персоналом как ключевой сферы своей деятельности, активного участия менеджмента в управлении людьми как ведущего фактора производства и наращивания уровня владения соответствующими навыками.

Полноценное развитие всех приводимых в схеме факторов развивающего управления персоналом может рассматриваться как некий идеал. Конкретная организация на конкретном этапе своего развития, конечно, не в состоянии уделять одинаковое внимание всем факторам развивающего управления, придавать всем им одинаково высокое значение. Выбор приоритетов,

методов, средств – результат анализа и оценки текущего состояния организации и прогноза ее перспектив, направлений трансформаций, проявления предпочтений, взглядов и других личностных особенностей руководителей.

Тем не менее даже реализация всех факторов, способствующих развитию персонала и организации (что маловероятно) не может дать 100 % уверенности в том, что ваши благие намерения вообще принесут какие-либо позитивные результаты: ведь восприятие субъективно и ваши действия кем-то могут быть расценены просто как манипуляции. Такие ученые, как Г. Браверман, Д. Пью и Д. Хиксон, считают, что в производстве по-прежнему доминирует тейлоризм, а что касается «человеческих отношений» и «индустриальной психологии», то они призваны всего лишь по-новому управлять человеческими механизмами. Автоматизация труда, технические новшества при капитализме всегда используются для усиления контроля над процессом работы с целью получения большей прибыли[149].

И только если предприниматель или менеджер действительно руководствуется высокими нравственными императивами, искренне стремится принести благо людям, подчиненным ему и потребляющим результаты труда его коллектива, у него будут мир в душе и уверенность в осмысленности его жизни.

Тема 10
Управление нововведениями в организации

10.1. Концепция организационных изменений

10.2. Модель планируемых организационных изменений

10.3. Инициирование изменений

10.4. Проведение изменений и преодоление сопротивления

10.5. Типы планируемых изменений и организационное развитие

10.1. Концепция организационных изменений

Организационное изменение – это адаптация (освоение) организацией новых идей или форм поведения[150].

Современным фирмам необходимо постоянно адаптироваться к новым ситуациям, если они хотят не просто сохранить свой бизнес, но и добиться процветания. Один из мощнейших факторов, способствующих изменениям, – наличие высокотехнологичных рабочих мест, где особую значимость приобретают идеи, информация и отношения. Многие изменения обусловлены информационными технологиями и Интернетом. Такие новшества, как электронный бизнес, планирование предпринимательских ресурсов, управление знаниями, требуют глубоких организационных изменений. Большинство современных тенденций в бизнесе глубоко связано с развитием концепции обучающейся организации, которая является воплощением идеи о постоянном накоплении знаний и изменениях.

Напомним, что обучающиеся организации, использующие новые рабочие места, вовлекают всех сотрудников в решение проблем и в непрерывные улучшения, основанные на расширении опыта. Различные элементы обучающейся организации взаимодействуют друг с другом таким образом, что реагируют и влияют друг на друга, вызывая изменения, которые позволяют организации не отставать от развития современных цифровых технологий. Например, горизонтальная структура устраняет границы как внутри компаний, так и между ними, что способствует установлению сотрудничества, обеспечивающего обучение и изменения. Однако для создания горизонтальных структур необходимо наделить сотрудников правами, организовать широкий обмен информацией и трансформировать культуру. Наделение сотрудников полномочиями повышает не только степень их свободы, но и ответственность за сотрудничество на работе, инициирование изменений и соучастие в разработке стратегий, способных принести успех всей компании. Формирование новой организационной культуры требует переосмысления ролей, процессов и ценностей, устранения барьеров, препятствующих сотрудничеству отделов и обмену информацией между ними. Для налаживания информационного обмена необходимо, чтобы менеджеры организовали взаимодействие между сотрудниками,

поставщиками и потребителями, что предполагает культурные и структурные изменения. Точно так же стратегия во многом связана со структурой и культурой, поскольку организация изменяет способы ведения бизнеса и использует новые инициативы, которые исходят от представителей высших и низших иерархических уровней, а также от потребителей и партнеров.

В обучающейся организации постоянно происходят планируемые изменения, которые можно отнести к двум типам. Постепенные изменения обеспечиваются стремлением компании шаг за шагом улучшать основные операции и рабочие процессы. Трансформационные изменения предполагают коренную перестройку всей организации. Изменения, особенно трансформационные, осуществляются нелегко. Однако менеджеры могут научиться тому, как организовывать процесс изменений и делать его менее болезненным, чтобы организация отвечала требованиям динамичной внешней среды.

10.2. Модель планируемых организационных изменений

Процессом изменений можно управлять. Наблюдая за внешними тенденциями, появлением новых моделей и выясняя нужды потребителей, менеджеры осуществляют планируемые изменения, чтобы помочь организации адаптироваться к динамичной внешней среде и воспользоваться новыми возможностями. Если организация не отвечает требованиям внешней среды, вина за это ложится на менеджеров.

Модель планируемых изменений включает четыре последовательных события.

1) существуют внешние и внутренние силы, способствующие изменениям;

2) менеджеры организации видят эти силы и осознают необходимость изменений;

3) воспринимаемая необходимость запускает процесс инициирования изменений;

4) процесс изменений затем реализуется.

Особенности каждого из этих этапов будут зависеть от стиля работы организации и ее менеджеров.

Последовательность событий, приводящих к изменениям, следующая:

1А ***Силы внешней среды***. Наблюдение за ситуацией на глобальном уровне, за конкурентами, потребителями и другими факторами.

1Б. ***Внутренние силы***. Осмысление планов, целей, проблем и нужд компании.

2. ***Необходимость изменений***. Определение проблем, оценка возможностей и осознание необходимости изменений технологии, продукции, структуры и культуры.

3. ***Инициирование изменений***. Проведение исследований, творчество, поддержка борцов за идею, инновационных команд, автономных поисковых групп и инкубаторов идей.

4. ***Проведение изменений***. Использование анализа противоборствующих сил и тактик по преодолению сопротивления.

Рассмотрим несколько подробнее этапы инициирования и проведения изменений, поскольку в процессе их прохождения наиболее сильно проявляются качества персонала и умение менеджеров их использовать.

10.3. Инициирование изменений

После определения необходимости изменений и сообщения об этом персоналу следует предпринять шаги по их осуществлению. Это самая важная стадия управления изменениями, на которой формулируются, воспринимаются и развиваются идеи. Здесь организация должна провести исследования и создать условия для изменений.

Исследование – это изучение актуальных тенденций развития внутри и вне организации, которые могут быть использованы для осознания необходимости изменений. Исследования обычно направлены на получение знаний, которые могут оказаться полезными для организации. Менеджеры беседуют со своими друзьями, коллегами, читают профессиональные журналы, приглашают консультантов, чтобы узнать о том, какие идеи есть где-то в других местах.

Однако не все потребности удовлетворяются на базе существующих знаний, организациям приходится изобретать и нечто новое. Инициирование инноваций означает, что менеджеры должны структурировать организацию таким образом, чтобы стимулировать инициативных людей на генерацию новых идей, усилить творческую деятельность сотрудников и отделов или сформировать инновационные команды, автономные поисковые группы и инкубаторы идей.

Творчество – это генерация новых идей, которые могут удовлетворить осознаваемые потребности или предложить новые возможности для организации. Творчество – это важнейший, первый шаг инновации, обеспечивающий долгосрочный успех организации. Каждый из нас обладает творческими способностями. Творческим людям присущи такие качества, как оригинальность, открытость сознания, любознательность, проблемно-ориентированный подход, настойчивость, раскрепощенность и склонность к игре, восприимчивость к новым идеям.

Творческое начало может быть также результатом целенаправленной организационной деятельности. Большинство компаний ценят творческих сотрудников и часто целенаправленно ведут поиск одаренных специалистов. Однако творческими способностями обладают не только гении, но и рядовые сотрудники. Учитывая это, менеджеры должны создавать такую рабочую среду, где в полной мере реализовывался бы творческий потенциал компании и ее персонала. В табл. 10.1 показано, как характеристики креативных организаций

корреспондируют с характеристиками креативных сотрудников. Такие организации имеют гибкую структуру. Сотрудники действуют в условиях неопределенности, их задания и обязанности установлены нечетко, отсутствуют жесткие границы между отделами, и большая часть работы выполняется в командах. В корпоративной культуре ценятся склонность к игре, свобода, вызов, соучастие персонала в решении проблем. Творческие организации стремятся использовать весь свой внутренний потенциал для нахождения новых идей. Многие управленческие программы направлены на то, чтобы стимулировать творческое мышление и инициировать изменения. Работа сотрудников разнообразна и лишена рутины.

Таблица 10.1

Характеристики творческих людей и творческих организаций

Творческие люди	Творческие организации
1. Концептуальное мышление, открытость сознания	1. Открытые каналы коммуникации; контакты с внешними источниками, отсутствие жестких границ между отделами; дискуссии, использование методов мозгового штурма и групповой работы
2. Оригинальность	2. Назначение людей, не имеющих специальной подготовки, для решения данной проблемы; допускается эксцентричность поведения; принятие на работу людей, которые заставляют менеджеров чувствовать себя дискомфортно
3. Минимум власти, независимость, уверенность в себе	3. Децентрализация, нечеткое определение трудовых обязанностей, отсутствие жесткого контроля; допустимость ошибок; поддерживается, когда люди бросают вызов своим боссам
4. Склонность к игре, любознательность, свободный поиск	4. Свобода выбора и изучения проблем; непостоянный состав команд, культура, в которой ценится игра, отсутствие практицизма; свободное обсуждение идей, долгосрочный горизонт деятельности
5. Настойчивость, преданность идее, умение сконцентрироваться	5. Предоставление ресурсов творческим личностям, работа над проектом не предполагает немедленной оплаты; система вознаграждений стимулирует инновации; освобождение от второстепенных обязанностей

Творческие компании поощряют принятие рисков и терпимо относятся к ошибкам сотрудников.

Если в компании созданы условия для творческой деятельности, ее сотрудники начинают генерировать новые идеи, которые затем могут быть приняты и реализованы. Именно в этот момент на сцене появляются борцы за идею. Формально

определяя борца за идею, можно сказать, что это человек, который видит необходимость продуктивных изменений и борется за них.

Следует помнить: изменения не происходят сами собой. Чтобы воплотить в жизнь новую идею, требуется затратить много усилий. Часто новые идеи отвергаются менеджерами компании. Но, несмотря на это, борцы за идею продолжают сражаться за нее.

Менеджеры могут оказать прямое влияние на успехи борцов за идею. Как показывают специальные исследования, новая идея в основном оказывается успешной, когда находится человек, который безгранично верит в нее и стремится убедить других в ее ценности.

Чтобы способствовать изменениям, менеджеры могут также создавать инновационные команды – подразделения, отделенные от всей остальной организации, несущие ответственность за разработку и инициирование крупных инноваций. Члены этой группы получают большую творческую свободу, поскольку их работа не связана с жесткими организационными правилами и процедурами. Инновационные команды обычно немногочисленны, не имеют жесткой структуры и обладают характеристиками креативной организации. Некоторые компании не создают собственных инновационных групп, а нанимают их на стороне.

Одной из разновидностей инновационных команд является так называемая **автономная проектная группа *(skunkworks —*** деятельность, приводящая к «разгрому противника», т. е. к нахождению суперидеи). Это небольшая, неформальная, автономная и часто скрытая группа, сосредоточенная на поиске идей, позволяющих совершить прорыв в бизнесе. Такого рода группы, созданные впервые 50 лет назад Локхидом Мартином, используются и в наше время. Их основу составляют талантливые люди, которым даются свобода и время решать творческие задачи. Другим популярным способом, который применяется для стимуляции творческого мышления, является создание **инкубатора идей,** т. е. внутренней программы, которая предполагает наличие безопасного места, где идеи сотрудников любых отделов организации могут получить развитие, не подвергаясь вмешательству корпоративной политики и бюрократии (типа бюро рационализации и изобретательства). Одним из ценных качеств инкубатора идей является то, что сотрудники, имеющие интересные идеи, могут приходить с ними сюда, а не «продавать» их по всей организации в надежде привлечь чье-нибудь внимание.

10.4. Проведение изменений и преодоление сопротивления

Корпоративная культура, поддерживающая творческое начало, борцы за идею, инновационные команды, инкубаторы идей – все это способствует инициированию и развитию новых идей. Следующим шагом является проведение изменений. Новая творческая идея не принесет пользы, если не будет в полной мере использована. Менеджеры часто оказываются в растерянности, сталкиваясь с сопротивлением, которое оказывают по тем или иным причинам сотрудники, не желающие принимать изменения. Чтобы эффективно управлять процессом изменений, менеджерам необходимо понять причины сопротивления сотрудников, а затем использовать специальные методы, с помощью которых удается наладить кооперацию.

Неспособность людей принять изменения вовсе не является чем-то новым. Если менеджеры пытаются внедрить инновации, предварительно не подготовив для них твердую почву, их планы останутся только на бумаге. В связи с этим профессор Гарвардского университета Джон Коттер предлагает компаниям, стремящимся к изменениям, следующее восьмиэтапное руководство, которое позволит им нарастить потенциал для проведения успешной трансформации:

• посейте чувство крайней необходимости изменений путем тщательного изучения рынка и определения возможностей кризиса;

• создайте мощную коалицию менеджеров, способных руководить изменениями;

• сформулируйте видение будущего таким образом, чтобы направить изменения и стратегию на достижение этого видения;

• сообщите об этом видении всем сотрудникам организации;

• наделите правами других людей, чтобы действовать в направлении осуществления видения за счет снятия барьеров, изменения систем управления и поощрения принятия риска;

• составьте план видимых краткосрочных улучшений и реализуйте его;

• проведите оценку проделанной работы, определите, какие изменения произошли, и при необходимости внесите коррективы и разработайте новую программу;

• подчеркните связь между новыми формами поведения и тем прогрессом, которого достигла организация.

Крупные изменения проходят нелегко и иногда таят в себе

неприятные сюрпризы. Однако, следуя предложенному руководству, компания может преодолеть неудачи и добиться ощутимого успеха.

Борцы за идею часто сталкиваются с полным равнодушием коллег. Члены инновационных групп могут с удивлением обнаружить, что менеджеры компании не оказывают им поддержки и не разделяют их стремлений. Менеджеры и сотрудники, не вовлеченные в процесс изменений, имеют тенденцию отдавать предпочтение существующему положению вещей. Сотрудники оказывают сопротивление изменениям по следующим причинам, понимание которых помогает менеджерам проводить изменения более эффективно:

• ***собственные интересы*** **—** сотрудники обычно сопротивляются изменениям, потому что полагают, будто новшества лишат их некоторых ценностей. Предполагаемые изменения трудовых обязанностей, структуры, технологии могут грозить потерей власти, престижа, снижением заработка, утратой привилегий. Страх личных потерь, вероятно, является самым серьезным препятствием на пути к организационным изменениям;

• ***недостаток понимания и доверия*** **—** сотрудники часто не понимают, каковы предполагаемые цели изменений, или недоверчиво относятся к намерениям, которые скрываются за попытками изменений. Если предшествующие отношения между борцами за идею и сотрудниками были напряженными, последние могут оказать сопротивление. Так, один менеджер имел обыкновение каждые 12 месяцев инициировать изменения системы отчетности, после чего каждый раз терял интерес к своим начинаниям и бросал их. После третьей попытки сотрудники оказали сопротивление, потому что не верили в намерение менеджера учитывать интересы подчиненных;

• ***неопределенность*** **—** недостаток информации о предстоящих событиях, который вызывает страх перед неизвестным. Этот страх особенно велик у тех сотрудников, которые вообще не любят изменений и избегают всего нового и необычного. Они не знают, какое воздействие окажут на них инновации, и беспокоятся, сумеют ли выполнить требования, связанные с новыми процедурами или применением новых технологий;

• ***различие оценок и целей*** **—** люди, которые испытывают на себе воздействие новшеств, могут оценивать ситуацию иначе, чем борцы за идею или инновационные команды. Зачастую критики высказывают законное несогласие с предполагаемыми преимуществами изменений. Менеджеры каждого департамента

преследуют собственные цели, между тем инновация способна ухудшить результаты работы их подчиненных и помешать выполнению основных заданий. Например, выпуск нового продукта в интересах потребителей может приводить к увеличению производственных расходов, что способно вызвать недовольство у менеджера производственного отдела. Сопротивление иногда направлено на то, чтобы обратить внимание сторонников инновации на проблемы, которые эта инновация создает.

Анализ поля сил был разработан на основе концепции Курта Левина, который в свое время предположил, что изменения являются результатом соперничества ***движущих и сдерживающих сил.*** Движущие силы можно рассматривать как проблемы или возможности, которые стимулируют изменения внутри организации. Сдерживающие силы – это различные барьеры, препятствующие изменениям, например недостаток ресурсов, сопротивление менеджеров среднего звена, отсутствие необходимых навыков у сотрудников. Внедряя инновации, менеджеры должны определить как движущие силы (проблемы и возможности), так и сдерживающие (барьеры, препятствующие изменениям). При выборочной нейтрализации сдерживающих сил движущие силы оказываются способны произвести изменения. В результате снижения или устранения барьеров начинается интеграция, приводящая к желательным изменениям.

Другим способом проведения изменений является применение специальных методов, направленных на преодоление сопротивления. Например, сопротивление инновациям можно преодолеть путем обучения работников либо вовлечения их в процесс изменений. Исследователи изучали различные методы преодоления сопротивления:

• ***общение и обучение —*** используется в тех случаях, когда сотрудникам, оказывающим сопротивление, необходима подробная информация. Обучение особенно важно, если изменение требует новых технических знаний либо сотрудники не знакомы с внедряемой инновацией;

• ***соучастие —*** вовлечение в разработку изменений тех сотрудников, которых касается изменение, и тех, кто потенциально относится к не согласным с ними. Применение этого подхода требует больших затрат времени, которые в конечном итоге окупаются, потому что сотрудники, поняв суть изменений, начинают поддерживать их. Данный метод также помогает менеджерам определить потенциальные проблемы и увидеть различия в восприятии сотрудниками инноваций;

• ***переговоры*** — формальный способ достижения

взаимопонимания и налаживания сотрудничества, который необходим для внедрения инноваций. Например, если отдел маркетинга опасается потерять свое влияние в результате изменения структуры управления, руководство компании может начать с ним переговоры, чтобы решить проблему. Компании, в которых профсоюзы имеют большой вес, при осуществлении изменений вынуждены вести переговоры с профсоюзными лидерами. В результате могут быть заключены соглашения с профсоюзами о включении новых правил в трудовые соглашения;

• ***принуждение —*** менеджеры используют свою власть, чтобы заставить сотрудников принять изменения. Людям, оказывающим сопротивление, сообщается, что в случае неподчинения они потеряют вознаграждение или даже работу. Во многих ситуациях этот подход неприемлем, поскольку сотрудники, воспринимая себя жертвами, испытывают негодование против менеджеров, инициирующих изменения, и могут саботировать внедрение инноваций. Однако иногда, в случае кризиса, принуждение бывает необходимо, если компания должна предпринимать срочные действия;

• ***поддержка со стороны топ-менеджеров —*** помогает преодолеть сопротивление изменениям, указывает сотрудникам на тот факт, что изменения имеют очень большое значение для организации. Поддержка топ-менеджеров особенно важна в тех случаях, когда происходит перераспределение ресурсов и когда инновации затрагивают многочисленные отделы. Без этой поддержки изменения увязнут в бесконечных ссорах между отделами. Более того, если топ-менеджеры не поддерживают проект, они могут непроизвольно помешать его реализации своими противоречивыми распоряжениями.

10.5. Типы планируемых изменений и организационное развитие

После того как мы рассмотрели инициирование и проведение изменений, нам следует обратить внимание на различные типы изменений, которые происходят в организациях. Мы сконцентрируем внимание на двух вопросах. Сначала обсудим, какие части организации могут быть изменены, а затем расскажем о том, как менеджеры могут реализовывать свои идеи применительно к каждому из типов изменений.

Как показано на рис. 10.1, организационные изменения бывают пяти типов: они могут затрагивать стратегию, технологию, продукцию, структуру и культуру/людей. В зависимости от воздействия внутренних и внешних сил организации получают возможность внедрять инновации в одной или нескольких сферах. Например, в стремительно изменяющейся индустрии детских игрушек производитель должен постоянно выпускать новые продукты. В традиционных отраслях, где наблюдается высокая конкуренция, технологические изменения используются для повышения эффективности. На рис. 10.1 стрелки, соединяющие различные типы изменений, показывают, что инновации, внедренные в одной части организации, могут влиять на другие ее части. Выпуск нового продукта чаще всего требует технологических изменений, а новая технология заставляет компанию менять структуру и обучать сотрудников новым навыкам.

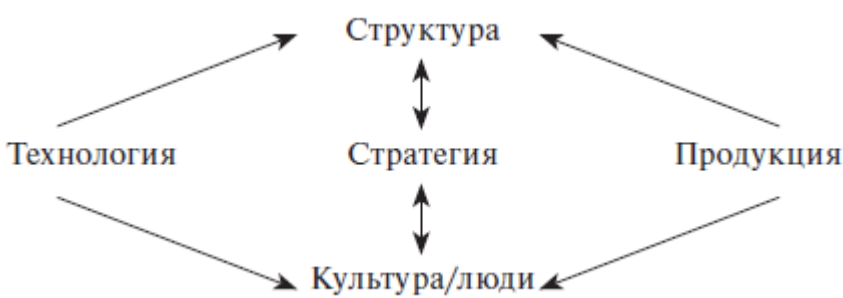


Рис. 10.1. Типы организационных изменений

Организационное развитие – это планируемый, системный процесс изменений, который использует знания и методы, накопленные науками о человеческом поведении, с целью оздоровить атмосферу в организации и повысить ее

эффективность путем развития способности адаптироваться к окружающей среде, улучшения внутренних взаимоотношений, повышения способности к обучению и совершенствованию навыков решения проблем. ОР фокусируется на человеческих и социальных аспектах организационной деятельности и труда, изменяя установки и взаимоотношения сотрудников.

ОР способно помочь в решении как минимум трех типов проблем.

1. Слияния/поглощения. Неудовлетворительные финансовые результаты многих слияний и поглощений вызваны тем, что топ-менеджеры не способны определить, насколько хорошо сочетаются между собой стили управления и корпоративные культуры двух компаний. В этих ситуациях можно прибегать к помощи специалистов по организационному развитию.

2. Организационный спад/оживление. Организации, проходя этапы спада и оживления, могут встречаться с различными проблемами, включая недоверие, сопротивление инновациям, большую текучесть персонала, высокий уровень конфликтов и стрессов. В переходный период требуется соответствующее поведение, включая сопротивление стрессу, налаживание открытой коммуникации и стимулирование творческих инноваций, чтобы повысить уровень производительности. Применение методов ОР помогает культурному оживлению благодаря управлению конфликтами, достижению согласия и улучшению общения.

3. Управление конфликтами. Конфликт может разразиться в любое время и в любом месте, даже в той организации, где царит здоровая атмосфера. Например, в одной компьютерной компании была сформирована группа для разработки нового пакета программ. В ее состав входили волевые люди, и группа не смогла выполнить поставленную перед нею задачу, потому что ее члены не сумели прийти к согласию относительно целей проекта. Методы ОР способны помочь в разрешении подобных конфликтов.

Деятельность по организационному развитию может осуществляться при решении различных типов проблем, а не только тех, что описаны выше. Но чтобы она действительно приносила пользу всей организации, специалисты по организационному развитию не ограничиваются рассмотрением лишь узких вопросов. Они осуществляют более обширные исследования, чтобы улучшить организационную жизнь, добиться сплоченности, открытости и доверия между сотрудниками, расширить возможности роста и развития персонала.

В последние годы было разработано несколько новых методов, применяемых в рамках организационного развития. Мы

рассмотрим три наиболее популярных и эффективных.

1. Деятельность по формированию команд. Позволяет организационным группам и командам добиться сплоченности и успеха. Например, чтобы обучить членов многофункциональных команд действовать как истинная команда, проводится серия занятий по методикам ОР. Специалисты по организационному развитию могут индивидуально обучать отдельных членов команды, чтобы помочь им улучшить навыки общения, привить умение разрешать конфликты и усилить стремление к достижению общих целей.

2. Налаживание обратной связи. Начинается с вопросников, распространяемых среди сотрудников и направленных на исследование корпоративных ценностей, климата, стилей руководства, степени вовлечения сотрудников в принятие решений и групповой сплоченности внутри организации. После завершения исследования консультант по организационному развитию встречается с группой сотрудников, чтобы обеспечить обратную связь по их ответам и определенным ими проблемам. Сотрудники оказываются вовлеченными в решение проблем, сформулированных на основе полученных от них данных.

3. Вмешательство большой группы. В последние годы значительно возрос интерес к технике организационного развития, с помощью которой в организации формируется большая представительная группа, способная проводить фундаментальные корпоративные изменения, необходимые для адаптации компании к динамичной окружающей среде. Метод вмешательства большой группы предполагает создание группы, в которую входят представители всех частей организации и нередко представители главных групп интересов. Они обсуждают проблемы и возможности, планируют значительные изменения. Такие группы могут включать от 50 до 500 человек и работать в течение нескольких дней. Объединение всех людей, которых затрагивают изменения, и принятие в расчет различных точек зрения позволяют установить диалог и путем общего обсуждения принять продуманное решение, определяющее будущее развитие организации.

В настоящее время наблюдается тенденция все более частого использования метода вмешательства больших групп, который вытесняет методы формирования команд и налаживания обратной связи. Новый подход затрагивает всю систему и позволяет принимать в расчет характер взаимодействия организации с окружающей средой. Источниками информации для обсуждения служат потребители, поставщики, представители общественности и даже конкуренты. Эта информация становится

доступной для всех, так что каждый участник дискуссии может увидеть целостную картину взаимодействия организации и окружающей среды. В результате включения всей системы удается добиться значительного ускорения процесса изменений. Кроме того, непрерывное обучение охватывает все части организации, а не только отдельных сотрудников, малые группы или бизнес-единицы. В итоге вмешательство больших групп позволяет расширить возможности радикальных трансформаций всей корпоративной культуры, в то время как традиционные методы способствуют лишь постепенным изменениям, затрагивающим некоторых сотрудников и малые группы.

Распространение метода вмешательства большой группы отражает изменение мышления многих руководителей компаний и возрастающее значение работы со всей системой, в которую входят внешние заинтересованные лица. Именно вмешательство большой группы позволяет добиться значительных корпоративных изменений.

Теория организационного развития включает три стадии изменения поведения и психологических установок: размораживание, изменение, замораживание.

На первой стадии, которая называется ***размораживанием***, руководство организации рассказывает сотрудникам об имеющейся проблеме и убеждает их в необходимости изменений. Эта стадия формирует мотивацию сотрудников к изменению своих установок и поведения. Размораживание может начинаться, когда менеджеры представляют информацию о расхождении между результатами и поведением, которые запланированы, и теми, которых удалось достичь. Кроме того, менеджерам необходимо уверить всех подчиненных в том, что изменения нужно проводить незамедлительно. Сотрудники должны стать деятельными и энергичными, открыто демонстрируя свое стремление к достижению поставленной цели. Стадия размораживания часто бывает связана с диагностикой, которую проводят приглашенные эксперты, или так называемые агенты изменений – специалисты по организационному развитию, которые осуществляют системную диагностику организации и определяют производственные проблемы. Они анализируют данные, полученные в ходе личных интервью, опросов и общих собраний. Диагностика помогает выявить проблемы и указать менеджерам, как они связаны с их действиями.

Стадия изменений наступает, когда сотрудники начинают экспериментировать с новыми формами поведения и овладевают новыми профессиональными навыками. Эта стадия, во время которой агент изменений реализует конкретный план обучения

менеджеров и сотрудников, иногда называется вмешательством. Стадия изменений может проходить в несколько этапов. Например, менеджеры могут сформировать коалицию единомышленников, создать видение будущего, в которое каждый может поверить, разъяснить его всем сотрудникам организации и разработать соответствующий план изменений. Кроме того, на этой стадии сотрудники наделяются правами, которые необходимы им для реализации разработанных планов.

На стадии ***замораживания*** у сотрудников появляются новые установки и ценности и организация награждает людей за это. Здесь очень важно закрепить новые формы поведения. Специалисты по организационному развитию должны предоставлять сотрудникам информацию, которая свидетельствует о достигнутом прогрессе. Менеджерам следует подчеркивать значение положительных сдвигов в индивидуальной и групповой деятельности. Руководители высшего звена отмечают успех и награждают отличившихся. На этой стадии изменения институционализируются в организационной культуре, так что инновации начинают восприниматься персоналом как норма работы организации. Сотрудники также могут участвовать в корректировке действий, что помогает им сохранить и закрепить новые формы поведения.

Тема 11
Организационный маркетинг

11.1. Понятие организационного маркетинга

11.2. Понятие и значение имиджа, исследование и управление им

11.3. Стандарт ISO – объективная характеристика имиджа, качества и надежности организации

11.4. Фирменный стиль организации

11.5. Фирменный стиль одежды (дресс-код)

11.6. Этика организации

11.7. Бюро безупречного бизнеса – показатель высокого имиджа в глазах клиентов

11.8. «Инвесторы в людей» – показатель высокого имиджа в глазах сотрудников

11.1. Понятие организационного маркетинга

Под маркетингом обычно понимается «изучение рынка и воздействие на него с целью создания условий для приспособления производства требованиям рынка»[151]. Поэтому организационный (поведенческий) маркетинг можно рассматривать как определенный тип поведения организации во внешней среде, причем в широком смысле его понимания, когда на требования партнеров по рыночным отношениям ориентирована вся целостность организации[152].

Формирование поведенческого маркетинга может идти по двум направлениям[153].

1. Постоянное изучение (как изнутри, так и извне) имиджевых регуляторов поведения. Менеджеры должны знать, какие факторы и в какой мере способствуют укреплению имиджа, на какие из них следует обратить особое внимание и когда это сделать. Имидж фирмы – подвижное понятие, поэтому требуется адресность в точках приложения усилий ее руководства, которую могут обеспечить повторяющиеся исследования по направлениям деятельности предприятия.

2. Профессиональная подготовка персонала и стимулирование его маркетингового поведения. Имидж фирмы формируется поведением ее работников в той мере, в какой они принимают исходные установки рыночной философии. Соблазн создать «псевдоимидж» корректируется отрицательной реакцией клиентов. Поэтому работники вынуждены корректировать свое поведение в соответствии со своими собственными представлениями. Возникают нормы поведения, которые вначале носят так называемый «запретительный» характер (не обидеть клиента!), потом «созидательный» (привлечь клиента!), затем уже «закрепительный» (понять клиента!). Если это происходит, то можно надеяться, что тем самым формируется поведенческий профессионализм, который обеспечит форме высокий имидж.

Ю. Д. Красовский выделяет три типа поведения фирмы: клиентурный, антиклиентурный, псевдоклиентурный[154].

Антиклиентурный тип характеризуется полным пренебрежением к клиенту. Вместо того чтобы проявить к нему интерес, от него стараются отделаться. Организации с таким типом поведения свойственны:

• невыполнение принятых на себя обязательств;

• плохо выполненная фирменная символика и изображение ее

на некачественном товаре;

• плохая упаковка, хотя качество товара хорошее;

• реклама гораздо хуже качества товара;

• отсутствие сервиса при продаже товара.

Этот тип поведения присущ всем организациям с производственной ориентацией, а также некоторым фирмам со сбытовой ориентацией.

Псевдоклиентурный тип отличает преувеличенно внимательное отношение к клиенту. Признаками такого типа поведения организации является шикарная обстановка в офисе, чересчур радостное оживление при появлении клиента, заискивание перед ним, настойчивая реклама. Такой тип поведения можно наблюдать в организациях со сбытовой, а иногда и с конъюнктурной ориентацией.

Клиентурный тип означает проявление оптимальных режимов делового общения работников организации с клиентом. Одним из составных его признаков является сервисная служба, которая осуществляет, например, бесплатную замену товаров, предлагает профилактическую поддержку потребителей. Важным показателем такого типа поведения служит также ценовая политика, когда продавец товара умело «гасит» возражения клиента по цене, или разрешена закупка и оплата по частям, или практикуется доукомплектация оборудования, уже имеющегося у клиента, что для него, естественно, будет дешевле, и т. д. Такой тип поведения демонстрируют все организации с маркетинговой и некоторые – с конъюнктурной ориентацией.

11.2. Понятие и значение имиджа, исследование и управление им

Имидж (англ. ***image***, от лат. ***imago*** **—** образ, вид) – целенаправленно формируемый образ (какого-либо лица, явления, предмета), призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо в целях популяризации, рекламы и т. п.[155]

Репутация (франц. ***reputation)*** – создавшееся общее мнение о качестве, достоинствах и недостатках кого-либо, чего-либо[156].

Корпоративная идентичность – визуальные и вербальные признаки, по которым люди могут идентифицировать организацию (фирменное наименование, логотип, рекламный слоган, фирменный цвет и т. п.).

Корпоративный имидж – общее представление (состоящее из набора убеждений и ощущений), которое складывается у человека об организации.

Корпоративная репутация – ценностные характеристики (аутентичность, честность, ответственность и порядочность), вызываемые корпоративным имиджем, сложившимся у человека.

Корпоративный супербренд – чувство доверия, надежности и сопричастности, которое возникает под воздействием корпоративной репутации человека[157].

Аутентичность (согласно электронному словарю «Лингва») – подлинность, авторитетность, достоверность, верность, неподдельность, надежность.

Анализ имиджа может быть осуществлен по следующим основаниям.

• По факторам, т. е. на основе факторной операционализации (исследование того, что влияет на имидж): продукция и ее качество, реклама, репутация в ее восприятии той или другой группой интересов, персоналии, олицетворяющие компанию, организационная культура, этика, миссия, подходы и поведенческие акты, демонстрируемые по отношению к воспринимающей группе. Здесь уместно рассмотреть цели и средства, философию, политику, принципы компании.

• По элементам, т. е. на основе структурной операционализации (исследование элементов, из которых складывается имидж, структуры имиджа): связь элементов, общее и различия в структуре имиджа и структуре корпорации, структура по составу элементов имиджа и по организационной структуре корпорации.

• По группам интересов, являющихся «восприемниками» имиджа: имидж глазами клиентов разных регионов России, клиентов разных зарубежных стран, акционеров – инвесторов разного калибра, сотрудников разных категорий и мест приложения сил, поставщиков, дилеров, другого рода партнеров по бизнесу.

Типология групп интересов обычно такова:

Нормативные группы: правительство, регулирующие органы, отраслевые ассоциации, профессиональные объединения, акционеры, совет директоров.

Функциональные группы: сотрудники, профсоюзы, поставщики, дистрибьюторы, сервисные организации.

Диффузные группы: журналисты, местная общественность, группы особых интересов.

Группы потребителей: различные сегменты, распределенные по потребностям[158].

Имидж фирмы – это фактор доверия клиентов к фирме и ее товару, роста числа продаж, кредитов, а значит, фактор процветания или упадка фирмы, ее собственников и работников. При этом имидж – явление динамичное и, как и впечатление о человеке, может меняться под воздействием обстоятельств, новой информации, в результате длительного общения.

Имидж фирмы зависит не только от характеристик выпускаемой ею продукции, но и от наличия у нее социальной ответственности, осуществления тех форм деятельности, которые общество расценивает как позитивные, соответствующие насущным общественным интересам и заботам.

Имидж создается длительными и целенаправленными усилиями в сфере связей с общественностью (систематически планируемая деятельность, направленная на формирование нужного общественного мнения), в сфере рекламы, в области отношений с клиентами, этики поведения, формирования и поддержания репутации.

Имидж – хрупкое явление: достаточно клиенту один раз купить некачественный товар или натолкнуться на неэтичное поведение сотрудника фирмы, как репутация фирмы в глазах клиента резко падает и он сам, а иногда и его друзья, потеряны для фирмы как клиенты (напомним: «Единожды солгавши – кто тебе поверит?»). Поэтому имидж фирмы зависит от каждого ее работника. Если работники фирмы расценивают отношение к ним как плохое, то это недовольство так или иначе сказывается на их поведении, в отношении к клиентам, к деловым партнерам. Это подрывает усилия фирмы по созданию позитивного имиджа. Это понимают многие современные руководители, но в нашей стране

культурологические факторы развития бизнеса пока не востребованы.

По мнению экспертов, примерно в 98 % случаев в США наблюдается большое различие между тем, как понимает свой образ сама фирма, и тем, как его представляют себе клиенты[159]. Для выявления истинного представления о себе, формирования позитивного имиджа и его поддержания фирмы тратят большие средства и считают, что тратят не зря. Для этого же разрабатываются и проводятся в жизнь кодексы безупречного бизнеса, кодексы этичных корпораций, различные мероприятия, показывающие, что фирма понимает свою социальную ответственность. Имидж определяется на основе всесторонней оценки обществом и клиентами деятельности, стратегии и культуры компании. Выше всего ценится честность, чистота бизнеса должна быть во всем.

В солидных компаниях руководители организуют специальные постоянно действующие кризисные группы, которые должны анализировать возможности развития событий по худшему для фирмы варианту и разрабатывать планы достойного выхода из неприятных ситуаций. Наиболее частая причина кризиса корпораций в стабильном обществе – снижение конкурентоспособности, потеря клиентов. Наибольшая ценность для обеспечения конкурентоспособности – постоянные клиенты.

Главное для фирмы, собирающейся работать долго и успешно, – завоевать и удержать доверие общества. Отечественные бизнесмены также начинают понимать эту простую истину. Опрос 185 руководителей фирм, из которых 65 представляли сферу производства, показал, что вторым по значимости фактором выживаемости фирмы они называют ее репутацию, а в числе факторов, способствующих успеху, – имидж фирмы, который занимает 6-е место по значимости (исследования К. А. Прозоровской).

Модель управления корпоративным имиджем и репутацией приведена на рис. 11.1.

Цель: создание супербренда[160] (суперторговой марки), бренда высшего класса.

Принятие решений без учета мнения корпоративной аудитории таит в себе огромную опасность, но верное представление об отношении людей к корпорации можно составить только с помощью опросов, а это дорого и долго и не дает быстрой отдачи[161].

Если вы хотите получить экспертную оценку уровня качества со стороны ваших деловых партнеров (и ваших сотрудников), существенно влияющих на имидж и репутацию вашей

корпорации, то вы можете воспользоваться формой, которая разработана на основании графика, приводимого Борисом Карлофом в книге «Деловая стратегия». Автор называет следующие параметры, на основании субъективной оценки которых деловой партнер и потенциальный инвестор строит свое представление о солидности фирмы, о доверии к ней, о возможности вступить в деловое партнерство:

- прогрессивность фирмы;
- наличие большого количества ресурсов;
- творческий подход к решению проблем;
- активный маркетинг;
- лидерство в отрасли;
- компетенция консультантов фирмы;
- способность решать сложные проблемы;
- высокое качество услуг;
- внушает доверие;
- ценовая политика;
- степень специализации производства;
- широта компетентности[162].

Пример анкеты, используемой для выявления мнения клиентов об отдельных элементах имиджа банка, приводится ниже.

Рис. 11.1. Управление корпоративным имиджем и репутацией

Название качества	Оценка в баллах									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Прогрессивность										
Наличие большого количества ресурсов										
Творческое решение проблем										
Активность маркетинга										
Лидерство в данной области										
Компетентность консультантов										
Способность решать сложные проблемы										
Высокое качество услуг										
Внушает доверие										
Высокие цены										
Узкая специализация										
Широкая компетенция										
Другие										

Рис. 11.2. Опросный лист для выявления мнения о корпорации (показаны условные результаты по двум корпорациям)

Включив эти или иные параметры в состав оцениваемых качеств, вы можете попросить экспертов проставить значки в клетках с той оценкой, которая, по их мнению, соответствует уровню развитости каждого качества. 10 – качество развито в максимально возможной степени, 1 – качество совсем не проявляется. Обработав полученные ответы, вы можете получить усредненную или преобладающую оценку по каждому параметру. Таким же образом можно собрать мнения экспертов и о ваших конкурентах, получив информацию для сравнения достоинств и недостатков вашей корпорации в представлении ваших деловых партнеров и сотрудников.

Опросный лист для выявления мнений о корпорации и сравнения качеств корпорации с качествами других организаций может выглядеть так, как это показано на рис. 11.2.

Вы можете получить семейство ломаных линий, соединив точки, соответствующие оценке по каждому из качеств. Каждая ломаная линия отражает мнение экспертов о той или иной организации.

Получив характеристики типа тех, что приведены в данном гипотетическом варианте, вы можете начать целенаправленные исследования причин неудовлетворительного мнения общественности о качествах вашей корпорации по сравнению с конкурентом и подумать об изменении этого мнения в лучшую

сторону.

Расширенный опросный лист банка для своих клиентов [163]

1. В каком отделении банка вы открыли счет?_____
2. Как вы узнали о нашем банке? _____
   от друзей и знакомых — *из рекламы*
   от коллег по бизнесу — *у вас постоянные связи с банком*
   от работника банка — *другие источники (указать)*
3. Почему вы в конце концов выбрали банк? _____
   близко к дому — *репутация*
   близко к работе — *вид услуг*
   цена / процент — *другие причины*
4. Как долго вы ждали нашего секретаря?
   менее 1 минуты — *1–3 минуты*
   3–5 минут — *более 5 минут*
5. Представился ли секретарь при встрече? *Да* *Нет*
6. Улыбался ли наш сотрудник и смотрел ли он в глаза при первой встрече?
   Да *Нет*
7. Стоял ли наш сотрудник при встрече? *Да* *Нет*
8. Называл ли вас по имени хотя бы раз во время операции или разговора?
   Да *Нет*
9. Был ли занят наш сотрудник посторонним разговором или деятельностью?
   Да *Нет*
10. Был ли одет сотрудник в служебном стиле? *Да* *Нет*
11. Во время беседы или операции ел ли, пил ли, жевал ли жевательную резинку наш сотрудник? (Если да, то укажите, что именно)
    Да *Нет*
12. Предложил ли наш сотрудник другие банковские услуги, прежде чем вы спросили? *Да* *Нет*
13. Сказал ли «Спасибо» наш сотрудник после завершения беседы?
    Да *Нет*
14. Оцените ваше отделение по следующим критериям:

Критерии	Отлично	Очень хорошо	Хорошо	Неплохо	Плохо
А. Дружелюбие и вежливость персонала					
Б. Знание услуг банка					
В. Объяснение услуг и забота о ваших интересах					
Г. Общее качество услуг					
Д. Общий вид внутри отделения					
Е. Общий вид снаружи					

15. Сравните наш банк с другими: *Лучше* *такой же* *хуже*
16. Прочие комментарии.
    Ваше имя _____ *телефон* _____

11.3. Стандарт ISO – объективная характеристика имиджа, качества и надежности организации

Доказательством, если можно так сказать, «высокого качества обеспечения интересов клиентов» и залогом позитивного имиджа служит наличие в корпорации сертификата по международной системе стандартов качества ISO (ИСО) 9000. Эта система разработана в середине 80-х гг. Британским институтом стандартов и утверждена в 1987 г. Международной организацией стандартов. В частности, стандарт ИСО 9001 называется «Системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании и/или разработке, производстве, монтаже и обслуживании». В стандарте ИСО 8402 «Качество. Словарь» система качества определяется как совокупность организационной структуры, ответственности, процедур, процессов и ресурсов, обеспечивающая осуществление общего руководства качеством. Таким образом, специфика требований стандартов качества ИСО и их ценность заключаются в том, что эта система оценивает не только качество конечного продукта бизнеса, но в основном сам бизнес-процесс предприятия: проектирование, разработку, закупку сырья и комплектующих, создание, обработку, документирование, заключение контрактов на поставку, обучение персонала, обслуживание и поддержку клиентов и многое другое.

Разработчики стандартов справедливо исходят из представления, что только соответствие каждого этапа жизненного цикла продукта неким строгим условиям в конечном итоге приводит к выпуску действительно качественной продукции. Согласитесь, что этот подход близок к комплексному понятию культуры производства.

Сегодня 76 стран мира проводят сертификацию на соответствие стандартам ISO 9000, около 100 тысяч компаний уже получили сертификат. Длительная процедура сертификации (для компании Kraftway – полтора года проверки свыше 20 элементов производственного цикла на соответствие 240 конкретным требованиям) сопровождается и постоянным контролем за деятельностью сертифицированного предприятия, а отступление от требований стандарта приводит к изъятию сертификата.

Наличие сертификата позволяет заключать сделки с ведущими компаниями, получать заказы от выгодных клиентов типа НАСА и Минобороны США, принимать участие в

международных тендерах[164].

Такой же подход к обеспечению качества и конкурентоспособности продукции на основе высокого уровня материальной и духовной культуры фирмы демонстрируют и передовые японские предприятия, реализующие организацию производства на основе горизонтальной коммуникации. Возможно, именно реализации системного подхода к культуре предприятия японцы обязаны своими выдающимися результатами в некоторых отраслях промышленности.

Признаки честности бизнесмена – членство в клубах, где ценится честность и порядочность (например, масоны, кивани[165] и т. п.), искренняя религиозность, знание психологии и педагогики, нравственность.

Однако существует проблема имитационного поведения, масок, которые надевают на себя руководители корпораций, желая замаскировать низменные цели. Постоянные квалифицированные исследования поведения корпорации и ее руководителей позволяют заглянуть под маску, выявить истинную сущность ее носителя.

11.4. Фирменный стиль организации

Понятие «стиль» означает:

1) характерный вид, разновидность, выражающуюся в каких-либо особенных признаках, свойствах художественного оформления (архитектурные стили, русский национальный стиль). Это значение имеет параллель с понятием «менталитет», связанным с особенностями нации, совокупностью ее отличий от других;

2) метод, совокупность приемов какой-нибудь работы, деятельности, поведения (стиль в работе, стиль руководства), сложившиеся особенности реализации властно-распорядительных функций;

3) совокупность приемов использования средств общенародного языка для выражения тех или иных идей, мыслей в различных условиях речевой практики; слог (стили художественной литературы, стиль Пушкина, высокий стиль, низкий стиль)[166].

Приведем определение такого широкого явления, как «стиль жизни», опираясь на которое, определим понятие «фирменный стиль». Стиль жизни – устойчиво воспроизводимые отличительные черты общения, бытового уклада, манеры поведения, привычки, склонности и т. п., свойственные какому-либо человеку или группе людей и выявляющие своеобразие их духовного мира, направленность жизни личности через внешние формы бытия (организация рабочего времени, проведение досуга, отдыха, устройство быта, манера держаться и говорить и т. д.). Будучи конкретизацией и определенным срезом более общего понятия «образ жизни», стиль жизни в большей мере фиксирует, учитывает индивидуальные и психологические особенности поведения, вкусов, предпочтений, интересов, склонностей людей. Так, говорят об аристократическом, купеческом, демократическом и других стилях жизни, а применительно к отдельной личности – о стиле жизни англомана, разночинца, бюргера и т. д. Индивидуальный (или групповой, «субкультурный») стиль жизни порой интегрируется и кристаллизуется в уклад и образ жизни, который разделяет и которому следует та или иная (большая или меньшая) социальная общность, вплоть до воплощения его в образ жизни, ставший нормой для массового поведения и массового сознания… Личность (и группа, коллектив) организует свою жизненную линию согласно определенным принципам, правилам, вкусам, в соответствии с собственными представлениями о том, что такое полноценная в духовном,

нравственном и физическом отношении жизнь, а не просто отдаваясь во власть стихии повседневности…[167]

Фирменный стиль – один из регуляторов поведения организации и ее сотрудников, включающий элементы организационной культуры и отражающий устойчиво воспроизводимые отличительные черты общения, уклада труда и быта, манеры поведения, привычки, склонности и т. п., свойственные организации и выявляющие своеобразие ее духовной культуры, направленности ее деятельности. Фирма организует свой жизненный путь, свою деятельность согласно определенным принципам, правилам, вкусам, в соответствии с собственными представлениями о себе, о субъектах взаимодействия (клиентах, акционерах, сотрудниках, партнерах и т. п.) и о правильном общении с ними.

Фирменный стиль – это системное явление, где все элементы связаны между собой и влияют друг на друга. Сказать, что фирменный стиль – это особенности, отличительные черты данной организации, было бы не совсем верно, поскольку в состав этого явления фирмы включают и установившиеся стандарты разного уровня, вплоть до глобального, и свои «изюминки». Так, в пятизвездочном отеле в любой стране мира мы получаем определенный высокий уровень сервиса, но каждый отель стремится иметь некую особенность, привлекательную для клиентов. Поэтому стиль в данном случае – синтез мирового уровня сервиса и элементов специфики, местного колорита. Фирменный стиль проявляется в основном в поведении по отношению к субъектам взаимодействия организации во внешней и внутренней среде.

Нам кажется, что близким понятию «фирменный стиль», или одним из существенных его элементов, является понятие «манеры». Правомерно говорить о фирменном стиле как системе манер. **Манеры** (от французского слова ***maniere* —** прием, образ действия) – способ держать себя, внешняя форма поведения, обращения с другими людьми, а также совокупность свойств речи (употребляемые выражения, тон, интонация), характерные для человека, походка, жестикуляция, мимика, стиль одежды. Манеры относятся к культуре поведения и регулируются этикетом[168].

Мы считаем, что фирменный стиль – это элемент духовной культуры организации, некоторый срез организационной культуры, ее видимая часть, это внешнее, а не внутреннее проявление культуры, скорее явление этикета, чем этики.

Структура фирменного стиля – это скорее всего вся совокупность проявлений духовной культуры организации, вся система манер поведения в деловом общении.

Для выработки фирменного стиля корпорация должна получить представление о субъектах ее интересов и об их ожиданиях, об их представлениях о деловом партнере (т. е. о нас как корпорации), с которым бы им хотелось иметь дело, и постараться оправдать эти ожидания.

Используя методы исследования рыночных групп, известные в маркетинге, в том числе и психографию, объективные методы и методы социологического исследования, наблюдения и сбора и анализа информации о деловом партнере, можно разработать прогноз восприятия клиентом или деловым партнером тех атрибутов фирменного стиля, которые мы им собираемся предъявить.

11.5. Фирменный стиль одежды (дресс-код)

Приведем несколько точек зрения на такое проявление фирменного стиля организации, как одежда сотрудников, манера одеваться.

«Если вы хотите достойно выглядеть, прежде всего оцените обстановку, в которой вам предстоит действовать, и ваших потенциальных партнеров по общению. Хотите ли вы покорить окружающих, продемонстрировать свой более высокий, чем у других, статус? Ваша цель – вписаться в определенный круг, сойти за своего в новой компании? А может быть, вам важно получить новую работу или установить отношения с деловым человеком? Ответьте для себя на эти вопросы, прежде чем начнете перетряхивать платяной шкаф.

Психологи давно установили, что существуют параметры одежды, производящие определенное впечатление на наших партнеров по общению. Правильный подбор элементов костюма позволяет создать благоприятное впечатление, вызвать доверие к себе, убедить других в вашей надежности, компетентности, состоятельности»[169]. Вот что пишет о значении нашей одежды консультант по вопросам имиджа Уильям Сорлби, автор книги «Ключи от власти»: «Нет, наверное, второй такой сферы человеческой деятельности, где наше положение и образ жизни проявлялись бы столь откровенно, как в нашей манере преподносить себя окружающим через свою одежду… От того, как вы решите себя упаковать, будет зависеть, станут ли слушаться вас другие люди, сможете ли вы руководить ими, а то и вертеть по своему усмотрению»[170].

«В ряду ключевых элементов делового этикета вслед за дружелюбием, обаятельным обхождением и имиджем идет ваша манера одеваться. В первую очередь о вас станут судить по внешнему виду, и лишь потом по вашему разговору, и только после этого по интерьеру вашего рабочего кабинета. Встречают по одежке… Чисто и прилично одетые служащие внушают больше доверия, чем взъерошенные, одетые небрежно или, напротив, подчеркнуто манерно.

В ряде отраслей, чтобы исключить элемент излишней вольности (собственный выбор порой подталкивает людей надеть нечто весьма экстравагантное), ввели так называемую нестрогую униформу. При этой системе работникам предлагается на выбор некоторый ассортимент костюмов и экипировки, а они должны купить то, что им больше подходит, и ходить в этом на работу, так что в итоге это смотрится как своего рода униформа.

(Работники авиакомпаний и персонал ресторанов быстрого обслуживания носят униформу; служащие некоторых банков, где в ходу нестрогая форма одежды, выглядят примерно как люди, собравшиеся для совместных занятий спортом)»[171].

«Даже в рамках одной фирмы предполагается, что ваша манера одеваться будет зависеть от должности и работы, которые вы выполняете, т. е. секретари, агенты по сбыту, рабочие у конвейера, менеджеры, вице-президенты и президент должны выглядеть по-разному… У представителей каждой профессии существуют свои понятия о правильной одежде. Одно дело, когда вы работаете только сами на себя, другое – если трудитесь в небольшой фирме, третье – в крупной корпорации»[172]. «Стиль одежды зависит и от того, в какой части страны вы работаете, в крупном ли городе или в глубинке… В маленьких городках или в сельской местности условностей, как правило, меньше…»[173]

Одежда – это кроме проявления фирменного стиля и элемент организационной культуры, и фактор имиджа, репутации компании или профессии, и вид символов, связанных со статусом, принадлежностью, успехом.

11.6. Этика организации

Частники при капитализме управляют огромной частью общественного богатства – и материальными, и финансовыми, и людскими ресурсами, – и обществу не все равно, как и с какими целями будет это богатство использоваться. Свои интересы общество обеспечивает как при помощи правовых механизмов, так и путем формирования, воспитания чувства ответственности. Исследования показали, что сотрудники, ценности которых совпадают с ценностями организации, работают более эффективно и больше удовлетворены своей работой. Наличие у работника ценностей, противоречащих ценностям компании, является основным источником разочарований, конфликтов и падения производительности. Если ценности компании совпадают с ценностями большинства членов общества, у компании меньше проблем с привлечением и закреплением работников. В то же время ценности компании, как правило, являются отражением ценностей ее создателей и хозяев.

Экономическая ответственность	Юридическая ответственность	Этическая ответственность	Дискреционная ответственность
Быть прибыльной	Подчиняться закону	Быть этичной. Делать то, что правильно, и не причинять ущерба	Вносить вклад в развитие общества и повышение качества жизни

Рис. 11.3. Общая корпоративная социальная ответственность

Система норм нравственного поведения и обязанностей людей по отношению друг к другу и обществу в целом называется **этикой.** Она включается в состав духовной культуры организации, и поэтому этика организации есть одно из проявлений организационной культуры. Кроме того, этика как философская наука изучает мораль. **Мораль** – форма общественного сознания, общественный институт, выполняющий функцию регулирования поведения человека.

Знание **этикета** (совокупности правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям) и следование его предписаниям может на какое-то время ввести в заблуждение относительно моральных установок и ценностей человека, которыми он руководствуется, но деловая сфера, в которой люди решают проблемы обеспечения своих самых насущных потребностей, способствует быстрому раскрытию

истинного лица.

Этическая дилемма возникает в ситуации, когда каждая альтернатива или форма поведения является нежелательной, поскольку может иметь негативные последствия. В данном случае бывает довольно сложно определить правильность или ошибочность действий.

Сотрудники организаций часто сталкиваются с ситуацией этической дилеммы, когда ни одно из решений не является безукоризненным с нравственной точки зрения, и наличие и выполнение этических норм и правил позволяет принимать решения, соответствующие ценностям организации.

Всеобщая корпоративная ***социальная ответственность*** перед обществом как система норм поведения организации в обществе может подразделяться на четыре сферы, или аспекта: на экономическую, юридическую, этическую и дискреционную[174]. Это показано на рис. 11.3[175].

По-видимому, правомерно считать, что компания обладает полной социальной ответственностью, если ее поведение ответственно с точки зрения всех четырех критериев: экономического, юридического, этического и дискреционного.

Первым критерием социальной ответственности является экономическая ответственность. Компания, ведущая бизнес, прежде всего представляет собой основную экономическую единицу общества. Она несет ответственность за производство товаров и услуг, в которых нуждаются люди, и за получение максимальной прибыли для своих владельцев и акционеров. Повышение экономической ответственности до экстремального уровня описано в концепции максимизации прибыли, созданной нобелевским лауреатом Милтоном Фридманом. Он утверждает, что деятельность корпорации должна быть направлена на получение прибыли и что ее единственной миссией является получение настолько крупной прибыли, насколько это позволяют правила игры.

Во всех современных обществах принимаются законы и утверждаются правила регулирования, которым, как ожидается, должен следовать бизнес. К сфере юридической ответственности относится то, что в обществе считается приемлемым корпоративным поведением. Предполагается, что предприятие будет достигать своих экономических целей, не выходя за рамки законов. Юридические требования определяются местными городскими советами, законодателями отдельных субъектов федерации и федеральными органами управления. Деятельность организации, нарушающей законы, оценивается негативно. Юридическая ответственность – это необходимость следовать

конкретным законам и нормам государственного регулирования, содержащим определенные санкции за их неисполнение. Опыт создания эффективного «кнута» для корпораций в странах с развитым рынком велик. Так, в США эффективно действует антимонопольное законодательство: закон Шермана – свыше 100 лет, а закон Клейтона и закон о Федеральной инспекции – с 1914 г.

Этическая ответственность предполагает поведение, которое не обязательно регламентируется законодательством и не всегда служит прямым экономическим интересам корпорации. Компания, принимающая этичные решения, честно соблюдает права своих сотрудников и обращается с ними одинаково, за исключением только тех случаев, когда этого требуют организационные цели и задачи. Неэтичное поведение имеет место в ситуациях, когда компания или ее отдельный сотрудник пытаются достичь своих целей за счет других людей или общества в целом.

Дискреционная ответственность – полностью добровольная ответственность, продиктованная желанием организации вносить вклад в процветание общества и не обусловленная экономической необходимостью, законом или этикой. Дискреционные действия включают филантропические акции, которые не приносят прибыли и не ожидаются от организации. Для подобного вида ответственности организации используется еще термин «социальная ответственность» – добровольный отклик организации на социальные проблемы и ожидания общества, вытекающий из восприятия организацией самой себя как части общества, как коллективного члена сообщества, как системы, в которой должен быть обеспечен целый ряд интересов членов общества (потребителей, акционеров, сотрудников). По сути, это ситуация перманентного противоречия, постоянного морального выбора между интересами субъектов, поиска компромиссов, нахождения согласия. Общественное мнение о том, как организация понимает свою социальную ответственность, формируется на основе поступков, имеющих моральное значение и получающих моральную оценку.

Существуют две основные точки зрения на проблему форм и степени социальной ответственности корпорации перед обществом. Одна (М. Фридман) заключается в признании достаточности для бизнеса стремления к прибыли при условии строгого соблюдения законов, другая (Э. Карнеги, Д. Рокфеллер) – в том, что, кроме указанного стремления, корпорация как коллективный член общества несет моральную ответственность перед обществом за свое поведение. Корпорация

должна эту ответственность сознавать и вести себя так, как того ожидает от нее общество, т. е. добровольно и активно принимать участие в решении социальных проблем. Еще в начале XX в. некоторые руководители бизнеса выражали уверенность в том, что корпорации обязаны использовать свои ресурсы таким образом, чтобы общество оказывалось в выигрыше[176].

«Кит Дэвис, американский специалист в области менеджмента указывает, что бизнес обязан быть активно социально ответственным по причине «железного закона ответственности», и утверждает, что «в долговременной перспективе те, кто не пользуется властью в таком направлении, каковое общество считает ответственным, эту власть потеряет»[177], т. е. тот, кто не считается с ожиданиями общества в части соблюдения норм этичного поведения (а это – проявление культуры корпорации), проигрывает в перспективе. Ожидать от бизнеса добровольного проявления этической и тем более дискреционной ответственности – значит не понимать природы и сущности капитализма.

Рис. 11.4. Три колонны – опоры этичной организации

Многие менеджеры пытаются улучшить этический климат в своей компании и повысить ее социальную ответственность. На

рис. 11.4 можно увидеть метафорическое изображение трех колонн, являющихся опорой этичной организации.

11.7. Бюро безупречного бизнеса – показатель высокого имиджа в глазах клиентов

В США существует ***Better Business Bureau —*** Бюро безупречного бизнеса ***(BBB)*** – негосударственная некоммерческая организация, существующая за счет членских взносов и предоставляющая услуги и программы покупателям и производителям. Членами ***BBB*** становятся фирмы, разделяющие принципы деятельности этой организации, т. е. стремящиеся к этичному и честному бизнесу и принимающие идею добровольного саморегулирования. Как сообщалось на Конференции общества потребителей, по сути, это объединение ведущих компаний, вырабатывающих стандарты или кодексы поведения и следящих за их выполнением как членами ***BBB***, так и остальными участниками рынка.

В США действуют региональные объединения, есть национальный совет ***BBB***, в который входят известные фирмы, и местные бюро. Информация приверженцев безупречного бизнеса постоянно появляется во всех телевизионных и радиовещательных программах. 94 % американцев знают, уважают и верят ***BBB,*** поэтому членство в такой организации – дополнительная и очень серьезная реклама, показатель того, что фирма заботится о своей репутации. Если фирма игнорирует почетную возможность стать членом ***BBB,*** это наводит на размышления. Бюро помогает покупателям, предоставляя информацию об интересующих их компаниях.

В США и Канаде ***BBB*** пользуется доверием как у потребителей, так и у предпринимателей. Большинство ведущих американских компаний являются членами ***BBB —*** это ***General Motors***, ***Eastern Kodak***, ***Proctor & Gamble***, ***IBM.*** 70 % американцев предпочитают делать покупки в магазинах – членах ***BBB.*** Кстати, все предприятия – члены ***BBB*** имеют право использовать символику и эмблему ***BBB*** в своих рекламных целях[178].

Исследования международной Конференции общества потребителей показали определенную заинтересованность и готовность части российского бизнеса к созданию аналогичной системы в России. Конкуренция ведет к тому, что и наши фирмы все чаще ищут нетрадиционные способы привлечения покупателей, в том числе и за счет выработки и демонстрации своих нравственных принципов. Назрела необходимость создания Кодекса этичного поведения отечественного бизнеса, обеспечение

контроля за его исполнением и сбора и предоставления информации о репутации фирм и их откликах на жалобы потребителей. Наступает время, когда отечественные производители товаров и услуг будут бороться за клиента исключительно цивилизованными методами и всячески стремиться к упрочению своей репутации, своего доброго имени.

Первое Бизнес-бюро в России было создано при поддержке американцев в городе Волгодонске Ростовской области в 1994 г., а затем в 1995 г. в Москве появилась ассоциация добросовестных предпринимателей «Бюро бизнеса будущего» (ББББ). Его создатели отмечают, что со стороны фирм интерес к ББББ уже есть. Это неудивительно: у предпринимателей, действующих в рамках закона, сегодня практически нет рычагов воздействия на непорядочных предпринимателей. ББББ и должно стать таким рычагом.

11.8. «Инвесторы в людей» – показатель высокого имиджа в глазах сотрудников

В середине 2002 г. российское отделение транснациональной компании ***TNT Express*** первым в нашей стране получило аккредитацию по международной программе «Investors in people» («Инвесторы в людей»). Подготовка к сертификации заняла год, по истечении которого соответствующий аудит был успешно пройден.

Программа «Investors in people» разработана в 1991 г. под эгидой Британской конфедерации промышленников и Британского конгресса профсоюзов. Для обеспечения успешного распространения и развития стандарта поведения организации по отношению к ее персоналу в 1993 г. была создана общественная организация «Investors in people». С 1997 г. программа приобрела международный статус. К 2002 г. сертификацию прошли 26 393 компании по всему миру. На своей родине сертификат IP очень престижен. Британские компании всегда упоминают об участии в данной программе: это делает их привлекательными как для потенциальных сотрудников, так и для инвесторов и клиентов.

Результаты реализации IP подтверждают, что благодаря определенным навыкам персонал способен привести предприятие к достижению его бизнес-целей. Он работает как интегратор эффектов, получаемых от выполнения других стандартов.

Использование стандарта при создании базы для повышения профессионального уровня бизнеса и его конкурентоспособности позволяет руководству компании объективно оценивать, что могут и должны делать сотрудники для процветания предприятия, насколько они мотивированы и т. д. Данный процесс, будучи непрерывным, нацелен на улучшение имиджа фирмы, а главное – ее положения в своем рыночном секторе.

Руководство компаний, внедривших IP, выполняет четыре важнейших требования:

- обязательно тренировать, развивать и ориентировать сотрудников на достижение основных бизнес-целей;
- постоянно выявлять потребности в обучении и развитии сотрудников по результатам их работы (например, в ходе регулярного контроля за выполнением поставленной задачи);
- следить за тем, чтобы все потребности в обучении были удовлетворены;
- оценивать эффективность тренингов по результатам выполнения поставленных задач.

Предприятие, которое стремится получить признание как «Investor in people», должно пройти аудиторскую проверку по каждому индикатору (эксперту оплачивается только проезд и проживание, никаких подарков) (оплачивается только проезд и проживание эксперта). Сертификат, удостоверяющий соответствие требованиям IP, действует один год, по прошествии которого аудиторы вновь аттестуют компанию. Третий раз проверка проводится через полтора года, далее – раз в три года.

Экспертиза на соответствие российского офиса ***TNT Express*** требованиям IP заняла три дня. За это время проверяющий побеседовал с 20 % персонала, выясняя, довольны ли они своей работой, зачем и чему учатся.

Стандарт IP базируется на следующих принципах.

1. ***Обязательства.*** Компания полностью подтверждает готовность развивать и обучать своих сотрудников для достижения основных бизнес-целей:

• предприятие обязано способствовать развитию своих сотрудников;

• предприятие поддерживает сотрудников в повышении их собственного профессионального уровня и уровня других сотрудников;

• предприятие оценивает вклад сотрудников в развитие предприятия;

• предприятие обязано предоставлять равные возможности в развитии всем своим сотрудникам.

2. ***Планирование.*** Организация «Investor in people» четко понимает свои цели и задачи, а также то, что требуется персоналу для их достижения:

• у предприятия есть четкий, понятный каждому бизнес-план;

• программа развития сотрудников столь же важна, сколь цели и задачи предприятия;

• сотрудники сами оценивают, насколько они содействуют достижению целей и задач предприятия.

3. ***Действие.*** «Investor in people» развивает свою организацию через развитие сотрудников:

• руководство реально поддерживает развитие сотрудников;

• сотрудники эффективно учатся и развиваются.

4. ***Оценка.*** «Investor in people» осознает влияние вложений в персонал на конечный результат компании:

• развитие сотрудников повышает профессиональный уровень предприятия, команды и самих сотрудников;

• сотрудники оценивают влияние программы их развития на профессиональный уровень предприятия, команды, их самих;

• предприятие улучшает программу развития своих

сотрудников.

Каждый из перечисленных индикаторов дополняется описанием деятельности руководства и персонала, после чего создается внутренний документ компании, например программа развития сотрудников.

Процесс признания предприятия как «Investor in people» включает в себя следующие этапы:

• осознание стратегического значения стандарта для предприятия;

• проверка предприятия на соответствие стандарту;

• взятие на себя обязательства постоянно и в полном объеме соответствовать стандарту и информировать об этом персонал предприятия;

• планирование и проведение мероприятий, обеспечивающих необходимые изменения;

• обобщение подтверждений соответствия стандарту;

• решение о признании (непризнании) предприятия как инвестора в развитие персонала;

• работа над поддержанием культуры развития.

В чем заключается практическая польза стандарта? Повышаются продуктивность и прибыльность (обученные и мотивированные сотрудники работают лучше и эффективнее); снижаются себестоимость и затраты; значительно улучшаются результаты программ качества (IP – существенное дополнение к стандарту ISO 9000); повышаются мотивация и дисциплинированность работников, сокращается количество прогулов, развивается творческое мышление людей, которые идентифицируют себя с предприятием; лучше удовлетворяются запросы клиентов; публичное признание реальных достижений помогает привлекать высококлассных специалистов; повышается конкурентоспособность.

Предприятие, достигшее признания, получает значительную коммерческую выгоду. По мнению одного из менеджеров российского отделения ***TNT Express***, сертификация помогла достичь высоких финансово-экономических результатов: второй год подряд ежегодный рост оборота компании достигает 40 %, степень удовлетворенности клиентов за год повысилась с 76,5 до 98,7 %, текучесть кадров снизилась на 50 %, а удовлетворенность сотрудников работой в компании достигла 98,6 %[179].

Тема 12
Организационное поведение в сфере международного бизнеса

12.1. Ошибки брендинга

12.2. Международная деловая среда

12.3. Фактор глобального разнообразия в деятельности организаций и сотрудников

12.4. Коммуникационные различия

12.5. Оценка работы, выполняемой за рубежом

12.1. Ошибки брендинга

Рекламная кампания тоника «Schweppes» в Италии потерпела неудачу, поскольку название бренда «Schweppes Tonic Water» было переведено как «Туалетная вода Schweppes».

Рекламируя жареных цыплят «Kentucky» в разных странах мира, компания ***Kentucky*** использовала один и тот же слоган – «Пальчики оближешь». Однако при переводе этой фразы на китайский язык для продвижения товара в Гонконге она стала звучать как «Съешьте свои пальцы». Понятно, что большинство покупателей хотели съесть цыпленка, а не собственные пальцы.

Весьма двусмысленно выглядел в Пуэрто-Рико автомобиль «Toyota Fiera», потому что «fiera» переводится там как «уродливая старая женщина». Точно также не многие немцы с воодушевлением приняли автомобиль «Silver Mist» («Серебряный туман») производства ***Rolls-Royce***, так как на немецкий язык это название переводится как «серебряное дерьмо».

Рекламная кампания пылесосов производства ***Electrolux*** (Швеция) вызвала недоумение в США, когда американцы прочли слоган так: «Ничто не сосет лучше, чем “Electrolux”». Позже этот слоган был заменен[180].

Когда ***Coors Beer*** перевела на испанский язык свой рекламный слоган «Выпусти его на свободу», он стал читаться как «Выпей это и получи диарею». Там же, в Испании, менеджеры ***Budweiser*** пришли в замешательство, узнав, что реклама светлого пива «Bud» развернута под слоганом «Как можно меньше вкуса».

12.2. Международная деловая среда

Международный менеджмент – это управление бизнес-операциями (деловыми операциями), которые проводятся более чем в одной стране. Главная задача менеджмента, включая финансирование, производство и дистрибуцию товаров и услуг, заключается в том, чтобы сохранить свои принципы, когда компания выходит на рынок другой страны. Планирование, организация, руководство и контроль, которые являются базовыми функциями менеджмента, должны быть неизменны вне зависимости от того, проводит ли компания операции у себя дома или за рубежом. Однако менеджеры испытывают серьезные трудности и подвергаются значительным рискам, когда выполняют эти функции на международном уровне. Например:

• открыв свои кафе в Индии, ***McDonald's*** лишь спустя год поняла, что индусы не едят говядины. Продажи компании стали расти только после того, как она начала выпускать бургеры из мяса ягнят;

• в Африке на этикетках принято изображать их содержимое, чтобы неграмотные покупатели могли понять, какой продукт им предлагается. Одна западная компания не сумела продать детское питание, потому что на этикетке был нарисован младенец;

• ***United Airlines*** обнаружила, что даже незначительная деталь может вызвать у пассажиров самые негативные ассоциации. Так, в Гонконге компания была вынуждена убрать из своей рекламы белые гвоздики, поскольку для местных жителей эти цветы были символом несчастья и смерти[181].

Некоторые из приведенных примеров могли вызвать у вас улыбку, однако менеджерам, попадавшим впросак, было не до смеха, потому что их цель заключалась в том, чтобы осуществить глобальное расширение своей компании и усилить ее конкурентоспособность. Фирмы, пытающиеся создать международное присутствие в Интернете, также сталкиваются с серьезными кросскультурными проблемами. Чем должны руководствоваться менеджеры, чтобы избежать ошибок, связанных с различиями, которые существуют между странами? Сравнение государственных экономических, законодательно-политических и социокультурных систем представляет собой сложнейшую задачу. Ключевые факторы международной среды, которые должны приниматься в расчет, указаны на рис. 12.1.

Под **экономической средой** понимаются условия той страны, в которой ведет свою деятельность международная компания. Эта часть внешней среды включает такие факторы, как

уровень экономического развития, инфраструктура, рынки товаров и ресурсов, обменные курсы валют, уровень инфляции, процентные ставки, темпы экономического роста.

Значительную роль в мировой экономической среде играют Международный банк реконструкции и развития, Международный валютный фонд, Всемирная торговая организация.

Рис. 12.1. Ключевые факторы международной среды

Превращаясь в международную, компания может сталкиваться с незнакомыми политическими системами, а также с большим государственным контролем и регулированием. Правительственные круги и общественность в целом часто рассматривают зарубежные компании как чужаков или даже «нарушителей границы», которые угрожают экономической и политической независимости страны. Важнейшими законодательно-политическими факторами, влияющими на международный бизнес, являются политические риски, политическая нестабильность, законодательство и регулирование. Наиболее заметные изменения законодательно-политических факторов происходят при заключении торговых соглашений и образовании международных торговых альянсов, таких как Генеральное соглашение о тарифах и торговле, Европейский Союз

и Североамериканское соглашение о свободной торговле.

Национальная культура включает общие для членов социума знания, убеждения, ценности, формы поведения и способы мышления. Культурные факторы зарубежных стран учесть значительно труднее, чем экономические и политические. Культура пронизывает всю жизнь людей, являясь в то же время неосязаемой и неуловимой, чем и обусловлена трудность ее усвоения иностранцами. Для международных компаний и их менеджеров познание чужих культур для эффективного взаимодействия с ними является абсолютным императивом.

Типологий национальных культур достаточно много. Рассмотрим здесь подробно результаты исследований Гирта Хофстеде.

Гирт Хофстеде с коллегами осуществил большой исследовательский проект по изучению различий национальных культур в деятельности дочерних компаний многонациональной корпорации ***(IBM)*** в 64 странах[182]. Последующие исследования охватили студентов соответственно из 10 и из 23 стран, элитарные слои общества 19 стран. Совместно эти исследования выделили пять независимых измерений, переменных, определяющих различия национальных культур.

1. Дистанция власти – степень, начиная с которой наименее влиятельные сотрудники организаций и социальные институты (например, семья) полагают, что власть распределена неравномерно. Это отражает представление о неравноправии (более или менее допустимом) снизу, а не сверху.

2. Индивидуализм с одной стороны и коллективизм с другой – это степень, с которой человек интегрирован в группу. На полюсе «индивидуализм» мы находим общества, в которых связи между индивидуумами слабые: от каждого ожидается, что он сам будет заботиться о себе и своей семье. На полюсе «коллективизм» мы находим общества, в которых люди с самого рождения интегрированы в сильные, сплоченные группы, часто расширенные семьи (с дядями, тетями, бабушками и дедушками), которые непрерывно их защищают в обмен на абсолютную приверженность. Слово «коллективизм» в этом понимании не имеет политического оттенка: оно означает группу, а не государственное устройство.

3. Мужественность в сравнении с противоположностью – женственностью (иногда мачизм против феминизма) является еще одним фундаментальным вопросом общества, так как относится к распределению ролей между мужчинами и женщинами для определения диапазона методов решения проблем. Если в обществе преобладает тенденция к

самоутверждению личности, то его называют мужественным, а если к заботливости и скромности – женственным.

4. Стремление избежать неопределенности обусловливается степенью терпимости общества к неопределенности и двусмысленности, т. е. в конечном счете относится к поиску человеком Истины. Оно указывает, в какой степени культурное программирование позволяет членам общества ощущать комфорт или дискомфорт в неопределенной, неустойчивой ситуации. Неопределенная ситуация нестандартна, неизвестна, непредсказуема, отличается от обычной. Культуры, стремящиеся избежать неопределенности, пытаются минимизировать вероятность таких ситуаций, создавая строгие законы и правила, меры безопасности и защиты, а на уровне философии и религии – веру в абсолютную истину: «Может существовать только одна истина, и мы ею обладаем». Люди в таких странах более эмоциональны и мотивируются внутренней нервной энергией. В противоположном типе культуры, которая спокойно воспринимает неопределенность, люди более терпимы к взглядам, отличным от их собственных или тех, к которым они привыкли. Они стараются создавать как можно меньше правил, а с позиций философии и религии действуют как релятивисты (признающие относительность чего бы то ни было) и позволяют сосуществовать рядом многим течениям. Люди в этой культуре более флегматичны и погружены в размышления, от них не ждут открытого выражения эмоций.

5. Долгосрочная ориентация в сравнении с краткосрочной изучалась среди студентов 23 стран мира с использованием опросников, разработанных китайскими учеными. Можно сказать, что это исследование касается Добродетели безотносительно к Истине.

Ценности, связанные с долгосрочной ориентацией, определяются расчетливостью и напористостью. В свою очередь ценностями, связанными с краткосрочной ориентацией, являются уважение к традициям, выполнению социальных обязательств и стремлению не терять своего лица.

Таблица 12.1

Последствия различий национальных культур для работы [183]

Общество с небольшой дистанцией власти	Общество с большой дистанцией власти
Иерархия означает неравенство ролей, основанное на полезности и необходимости. Подчиненные ожидают консультаций со стороны руководства. Идеальный руководитель — изобретательный демократ	Иерархия означает существующее неравенство. Подчиненные рассчитывают на то, что им скажут, что нужно делать. Идеальный руководитель — благосклонный автократ (хороший отец)
Общество с развитым коллективизмом	**Общество с развитым индивидуализмом**
Ценностные стандарты различаются внутри групп и вне: *сепаратизм*. Другие люди оцениваются как члены их группы. Более важны взаимоотношения между людьми, чем задачи. Отношения между работодателем и наемным работником строятся на основе моральной модели	Одни и те же ценности применимы ко всем: *универсализм*. Другие люди оцениваются как потенциальные ресурсы. Более важны задачи, чем взаимоотношения. Отношения между работодателем и наемным работником строятся на основе расчета
Женственное общество	**Мужественное общество**
Излишняя самоуверенность осмеивается. Сотрудники согласны работать за более низкие ставки оплаты труда. Фокус на качество жизни. Интуиция	Излишняя самоуверенность высоко ценится. Сотрудники согласны работать только за более высокие ставки оплаты труда. Фокус на карьерный рост. Решительность
Общество с низким стремлением избежать неопределенности	**Общество с высоким стремлением избежать неопределенности**
Неприятие правил — писаных или неписаных. Низкий уровень формализации и стандартизации. Терпимость к людям с отклоняющимся поведением и идеями	Эмоциональная потребность в правилах — писаных или неписаных. Высокий уровень формализации и стандартизации. Нетерпимость к людям с отклоняющимся поведением и идеями

В табл. 12.1 показаны некоторые последствия различий национальных культур (по Хофстеде), проявляющиеся непосредственно в организациях в поведении, ожиданиях, представлениях работников. В отличие от первых четырех аспектов, которые приведены в описании типов, для пятого показателя такая таблица различий не составлялась из-за недостаточной изученности этой области.

Здесь используются понятия «сепаратизм» и «универсализм», которые являются общими социологическими категориями. **Сепаратизм** – образ мышления, при котором нормы общения с людьми зависят от группы или категории, к которой они принадлежат. **Универсализм** – образ мышления, при котором нормы общения с людьми одинаковы, независимо от принадлежности людей.

12.3. Фактор глобального разнообразия в деятельности организаций и сотрудников

Глобализация стала реальностью для современных компаний. Как сказано в недавнем докладе «Рабочая сила 2020», сделанном Гудзонским институтом, «мировое влияние на американский бизнес сильно как никогда прежде». Даже небольшие фирмы, проводящие свои операции исключительно в США, сталкиваются с проблемами глобального разнообразия. Что же касается многонациональных корпораций, штат которых состоит из сотрудников, представляющих различные страны, то им приходится решать сложнейшие задачи, поскольку они должны управлять человеческими ресурсами далеко за пределами Северной Америки. В этих условиях менеджерам необходимо овладевать новыми навыками и знаниями, чтобы справляться с уникальными проблемами глобального разнообразия. Они должны быть знакомы с другими культурами, уметь налаживать связи за рубежом и хорошо разбираться в геополитике. Здесь имеют особое значение два аспекта: отбор и обучение персонала и понимание контекста коммуникации[184].

Экспатрианты – это сотрудники, живущие и работающие в чужой для них стране. Тщательный поиск, отбор и обучение сотрудников для работы за границей повышает вероятность глобального успеха компании. Менеджеры, управляющие человеческими ресурсами, включают навыки работы на глобальном уровне в процесс отбора. Кроме того, экспатрианты изучают чужую культуру, историю и язык. Возможно также консультирование относительно особенностей построения карьеры за рубежом. Например, компания ***Texaco*** проводит программы «Руководитель международного бизнеса», разработанные специально для подготовки менеджеров к работе где-либо за рубежом. В рамках этих программ недавно принятые на работу или опытные сотрудники получают зарубежные назначения и работают в глобальных командах. Они изучают зарубежное разнообразие, учатся быть чувствительными к иной культуре и осуществлять менторство.

Программы профессиональной подготовки или используемые процедуры обычно можно разделить на пять категорий, представленных ниже в восходящем порядке по уровню их сложности. Эти программы образуют неразрывный континуум: нужно начать с несложных программ (например, с изучения культурных особенностей страны назначения), а потом можно

приступить к очень сложным подготовительным программам (работа непосредственно в условиях страны назначения, «полевой эксперимент»). В зависимости от характера работы и страны назначения сотрудник должен пройти подготовку при помощи одной или нескольких из этих программ.

• ***Программы по изучению культурных особенностей страны назначения*** включают инструктаж сотрудника и программы по культурной ориентации, предназначенные для того, чтобы дать сотруднику, проходящему подготовку, информацию, затрагивающую социальную и политическую историю страны назначения, ее географию, рассказывающую о стадии экономического развития и установившихся в этой стране культурных нормативах. Содержание программы должно быть сугубо конкретным, т. к. она основывается на том, что знания будут способствовать появлению эмпатии, сочувствия к населению страны и сопереживания ее истории. Это поможет изменить поведенческие схемы сотрудника и облегчит ему межкультурный диалог. Несмотря на то что повышенная информированность устраняет страх перед чем-то новым и неизвестным и зачастую сопутствующую этому страху агрессивную настроенность сотрудника, далеко не факт, что информация неминуемо приведет к эмпатии и поможет получить практический опыт. Если используется только программа по изучению культурных особенностей страны назначения, невозможно добиться адекватного уровня подготовки сотрудников к выполнению такой работы за рубежом, для которой потребуются интенсивные контакты с местным населением. Более того, поскольку культурные отличия между двумя странами могут оказаться значительными, сама по себе программа изучения культурных особенностей страны назначения не может предоставить сотруднику всей необходимой информации, которая может потребоваться при работе за границей.

В ***программе по культурной ассимиляции*** приводится от семидесяти пяти до ста различных эпизодов, в которых описываются межкультурные столкновения. Эти эпизоды анализируются целым рядом экспертов (в том числе сотрудниками, вернувшимися из страны назначения) в процессе интерактивного рассмотрения ситуаций, возникающих при столкновении представителей двух различных культур.

Проведенные исследования свидетельствуют о том, что тренинги подобного рода способствуют эффективной подготовке сотрудников к подобным столкновениям. Программы по культурной ассимиляции оказываются особенно эффективными в

том случае, когда сотруднику уже очень скоро нужно будет оказаться в стране назначения. Но если время терпит, а характер назначения требует более обширных контактов с представителями местного населения, программу по культурной ассимиляции нужно дополнить более обстоятельными подготовительными методиками.

Языковая подготовка — программа, во время прохождения которой кандидат на должность изучает язык страны назначения, в большинстве случаев только его разговорный вариант. Хотя знание языка страны назначения значительно облегчит межкультурное взаимодействие, зачастую потребуются месяцы, а иногда и годы, чтобы кандидат овладел языком в полной мере. ***Тренинг сенситивности (эмоциональной восприимчивости, чувствительности)*** – программа, уделяющая особое внимание обучению на эмоциональном уровне. Цель ее – развить у проходящих подготовку гибкость установок, т. е. способствовать их информированности относительно существования различных поведенческих систем и несходных систем ценностей, а также помочь студентам адаптироваться к ним. Относительно эффективности метода тренинга сенситивности часто возникали сомнения, однако определенные показатели свидетельствуют о том, что этот метод способствует устранению у лиц, проходящих подготовку, расовых и этнических предрассудков.

Работа в условиях страны назначения подразумевает посещение кандидатом либо страны назначения, либо мест компактного проживания представителей этой культуры в той стране, откуда претендент родом (например, индейских резерваций или негритянских городских гетто). Там кандидату предстоит пережить своего рода эмоциональный стресс, которого не избежать при столкновении с представителями другой культуры или субкультуры, а тем более – при жизни среди них и работы с ними. Несмотря на то что между обособленной микрокультурой и страной назначения, конечно, существуют отличия, претендент, столкнувшись с людьми новой микрокультуры, получает полезный опыт для будущей адаптации, поскольку процессы адаптации к новым условиям в обоих случаях одинаковы. Американские миротворческие военные силы успешно используют эту методику для обучения своих солдат.

Эти программы оригинальны в том, что касается их познавательного и эмоционального характера. Они отличаются также методиками инструктирования, содержанием информации и количеством затраченного на них времени и ресурсов. Нельзя ни в коем случае одними программами возмещать недостаток других – они должны дополнять друг друга.

Но помимо обучения большое значение имеет самоанализ, который помогает людям, отправляющимся работать за рубеж, адекватно оценить себя и свою семейную ситуацию. Прежде чем принимать зарубежное назначение, следует задать себе ряд вопросов.

• Согласен ли супруг (супруга) прервать свою карьеру, чтобы отправиться со мной за рубеж? Приемлемо ли это для нас обоих?

• Нужно ли будет надолго расставаться с семьей?

• Сумею ли я наладить контакты с людьми, принадлежащими к другой культуре?

• Сумею ли я адаптироваться к чужой среде, изменению личного комфорта и к другому качеству жизни, например к отсутствию телевидения, к бензину по $5 за галлон, к недостатку горячей воды, иной кухне и проблемам местной телефонной сети?

• Смогу ли я управлять моим будущим возвращением на работу путем поддержания контактов с родной страной?

Сотрудникам, получившим зарубежное назначение, необходимо адаптироваться к новым условиям жизни. Менеджеры, попадающие в другую страну, вынуждены изменять свой стиль руководства, чтобы добиться успеха. Особую роль здесь играет контекст коммуникаций.

12.4. Коммуникационные различия

В некоторых культурах принято уделять большее внимание, чем в США, социальному контексту вербальной коммуникации (имеются в виду социальные нормы, невербальные формы поведения, социальный статус собеседников). Например, американские менеджеры, работающие в Китае, обнаружили, что для данной культуры социальный контекст более важен, чем для американской. В результате им приходится учиться скрывать свое желание как можно быстрее заключить сделку. Они тратят много времени на установление личных и социальных связей.

На рис. 12.2 показано, как варьируется значимость социального контекста в различных культурах. В культурах, где придается большое значение коммуникационному контексту (высококонтекстных культурах), люди чутко реагируют на обстоятельства, в которых происходит социальный обмен. Здесь коммуникация используется прежде всего для того, чтобы наладить личные и социальные взаимоотношения; смысл текстов выводится более из контекста (социальных норм, статуса собеседника, невербальных форм поведения), чем собственно из слов; взаимоотношения и доверие более важны, чем бизнес; высоко ценятся гармония и благополучие группы. В культурах, где коммуникационному контексту придается небольшое значение (низкоконтекстные культуры), коммуникация используется прежде всего для обмена фактами и информацией; значения текстов здесь выводятся непосредственно из слов; бизнес и связанные с ним трансакции более важны, чем взаимоотношения и доверие; а личные достижения и благополучие более значимы, чем групповые.

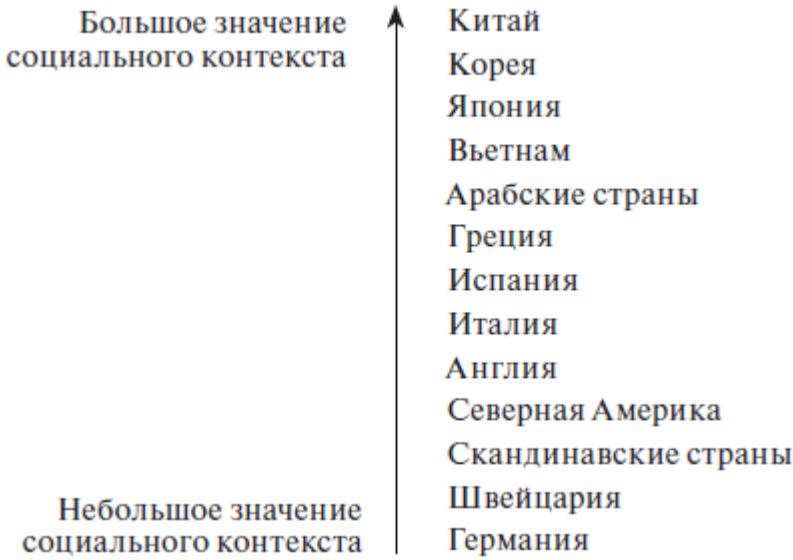


Рис. 12.2. Значимость социального контекста коммуникации в различных культурах

Чтобы увидеть, что значение социального контекста коммуникации варьируется в различных культурах, рассмотрим американскую поговорку: «Скрипучее колесо забирает все масло». Она означает, что самый активный и громко говорящий человек притягивает к себе больше внимания окружающих, что рассматривается как положительная характеристика. В Китае и Японии по аналогичному случаю говорят: «Крикливая утка получит свою пулю» и «Торчащий гвоздь забивают по самую шляпку». Эти поговорки указывают на то, что в китайской и японской культуре, в отличие от американской, не принято привлекать к себе общее внимание.

В культурах азиатских и арабских стран значимость социального контекста коммуникации очень высока. В культурах стран Америки и Северной Европы, напротив, он не имеет столь большого значения. Хотя даже в пределах Северной Америки данная характеристика варьируется в разных группах. Именно этим объясняются трудности, возникающие при налаживании коммуникации между представителями различных групп. Так, женщины, коренные американцы и афроамериканцы придают социальному контексту коммуникации большее значение, чем белые мужчины. В этих случаях для налаживания общения требуется затратить больше времени, потому что коммуникация предполагает установление личных, доверительных и дружеских отношений. Однако большинство менеджеров-мужчин и

сотрудников, занимающихся отбором персонала, придают меньшее значение социальному контексту коммуникации, чем те люди, которых они принимают на работу, что может вызывать конфликты. Устранение этих различий является одной из первоочередных задач обучения, знакомящего с культурным разнообразием.

12.5. Оценка работы, выполняемой за рубежом

Работа в транснациональных масштабах и необходимость ее оценки ставит перед руководством компаний следующие основные вопросы.

1. По каким стандартам нужно оценивать работу за рубежом?
2. Кто должен оценивать работу?
3. На протяжении каких промежутков времени и с какой периодичностью следует производить оценку работы?[185]

Существует четыре основных подхода к оценке работы в транснациональном контексте.

1. Этноцентрический (вы исходите из стандартов, которые установлены у вас на родине).
2. Полицентрический (вы оцениваете выполнение работы в соответствии со стандартами, принятыми страной, в которой проводятся операции вашей компании).
3. Регионоцентрический (принимаются стандарты данного географического региона).
4. Геоцентрический (вы работаете с учетом глобальных стандартов).

Хотя теоретически оценка личной работы командированного сотрудника должна проводиться независимо от оценки общей работы зарубежного подразделения организации, на практике два этих процесса протекают параллельно. В результате деятельность директоров, управляющих высокодоходными подразделениями, оценивается положительно вне зависимости от их личного вклада в производительность этой единицы. И наоборот: если подразделение не приносит доходов, штаб-квартира корпорации оценивает деятельность управляющего негативно, даже если факторы, по причине которых предприятие терпит убытки, от него не зависят.

В тех случаях, когда при оценке деятельности командированного сотрудника корпорация руководствуется этноцентрическими стандартами, к недостаткам его работы может быть отнесено то, что на самом деле вызвано ситуацией в стране назначения и прочими факторами, которые находятся вне контроля этого сотрудника. В странах, где очень быстро обесценивается местная денежная единица или гиперинфляция сопровождается контролем цен со стороны государства, подразделение компании может стать убыточным, в особенности в тех ситуациях, когда национальная валюта должна быть

конвертирована или переведена в денежные единицы той страны, где находится штаб-квартира корпорации. Вследствие этого корпорация может налагать на командированных сотрудников взыскания, хотя они работают с эффективностью, максимально возможной в данной ситуации.

С другой стороны, если при оценке работы командированного сотрудника корпорация исходит из полицентрических и регионоцентрических стандартов, у командированного сотрудника очень мало побудительных причин для того, чтобы руководимое им предприятие усваивало новые стратегии, усиливающие позиции отделения на мировом рынке. Если компания при оценке работы командированных сотрудников исходит из геоцентрических стандартов, это может повлечь за собой, в частности, совершенствование производственного процесса на всех предприятиях этой компании во всем мире, что, в свою очередь, приводит к закрытию национальных отделений, увольнению рабочих на некоторых предприятиях. Правительства стран, в которых компания осуществляет свои операции, к подобной политике могут отнестись довольно негативно. Эта дилемма в очередной раз ставит нас перед старой проблемой согласованности стратегий на национальном (или местном) уровне и стратегии совершенствования производства в глобальном измерении.

Чтобы преодолеть проблемы, вызванные использованием этноцентрических стандартов, для оценки работы командированного сотрудника предлагается применить индекс «уровня различий», фиксирующий сложность выполнения задачи. Этот индекс учитывает три фактора.

1. «Производственный язык», на котором осуществляется коммуникация в этом производственном отделении (общаются сотрудники отделения при выполнении ежедневной работы).

2. Культурная дистанция.

3. Стабильность факторов, которые воздействуют на выполнение работы командированным сотрудником.

Если командированные сотрудники не овладели в достаточной степени производственным языком, то для общения с другими людьми как в рамках производства, так и за его пределами, им потребуется больше времени. Чем больше культурных отличий, тем выше коэффициент индекса. Этот показатель также увеличивается в том случае, если в стране назначения много факторов нестабильности, например быстро меняющийся обменный курс валюты. Таким образом, для стран, «отличающихся в некотором отношении», оценка эффективности работы сотрудника должна быть умножена на 1,2, а для «сильно

отличающихся» стран этот коэффициент вырастет до 1,6.

Кто должен оценивать работу – этот вопрос связан с определением лица, которое должно располагать необходимой информацией для оценки работы экспатриированного сотрудника. Например, если деятельность этого сотрудника будет оцениваться штаб-квартирой корпорации, то в некоторых случаях у них может не оказаться объективной информации, относящейся к обстоятельствам и ситуации, которые оказывают серьезное воздействие на работу командированного лица. С другой стороны, если передоверить оценку работы сотрудника местному руководству, оно не будет учитывать факторов, важных в более широком контексте, и стратегии компании в глобальном масштабе. Поэтому с целью составления более объективной картины относительно деятельности сотрудника нужно привлечь к оценке его работы и штаб-квартиру корпорации, и местное отделение.

При планировании и оценке работы американские транснациональные корпорации в основном пользуются краткосрочными временными интервалами. Однако чрезмерное внимание к результатам работы в краткосрочной перспективе может причинить ущерб достижению долгосрочных целей, стоящих перед компанией. Европейские, японские и австралийские транснациональные корпорации исходят из других принципов: в управлении человеческими ресурсами они привержены долгосрочным оценочным интервалам. В этих корпорациях руководство более терпимо относится к обстоятельствам, которые на протяжении краткого времени могут оказывать воздействие на работу их сотрудников. Следствием этого является тот факт, что оплата труда в начальный период зарубежного назначения оказывается ниже среднего уровня.

Способность удерживать компетентный корпоративный персонал для удовлетворения потребностей организации в человеческих ресурсах в международном масштабе зависит от воздействия двух факторов:

1) компенсаций – адекватна ли компенсация выполняемой сотрудником работе за рубежом;

2) репатриаций – будет ли зарубежная командировка сотрудника способствовать его дальнейшему продвижению по карьерной лестнице в корпорации после того, как он вернется домой.

notes

Примечания

1

Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 296–298.

2

Современный словарь по психологии. Минск: Элайда, 2000. С. 458.

3

Петровский А. В. Введение в психологию. М.: Академия, 1995. С. 73.

4

Психология и педагогика / Сост. и отв. ред. А. А. Радугин. М.: Центр, 1996. С. 13–15.

5

Годфруа Ж. Что такое психология: В 2 т. Т. 1. М.: Мир, 1992. С. 82.

Психология и педагогика. С. 13.

Психология и педагогика. С. 9.

8

О концепциях психологии см. напр.: *Немов Р. С.* Психология: в 2-х кн. Кн. 1. Общие основы психологии. М.: Просвещение, 1994; *Гриншпун И. Б.* Введение в психологию. М.: Международная педагогическая академия, 1994; Психологический словарь / Под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. М.: Педагогика-Пресс, 1996. С. 304–306.

Годфруа Ж. Указ. соч. Т. 1. С. 125–127.

10

Майерс Д. Социальная психология. СПб.: Питер, 1997. С. 356–360.

Майерс Д. Указ. соч. С. 41–43.

12

Карлоф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991. С. 48.

13

Малахов С. В. Основы экономической психологии: учеб. пособие / Под общ. ред. И. В. Задорожнюка. М.: Ин-т экон. политики, 1992. С. 36.

14

Краткий словарь по социологии / Под общ. ред. Д. М. Гвишиани, Н. И. Лапина. М.: Политиздат, 1989. С. 220–222.

15

Социология труда: учеб. / Под ред. Н. И. Дряхлова, А. И. Кравченко, В. В. Щербины. М.: Изд-во МГУ, 1993. С. 159–167.

Большой энциклопедический словарь. М.: Большая Российская энциклопедия; СПб.: Норинт, 2001. С. 765.

17

Альбрехт С., Венц Дж., Уильямс Т. Мошенничество. Луч света на темные стороны бизнеса. СПб.: Питер, 1995. С. 36.

18

Управление человеческими ресурсами. С. 1079–1085.

19

Управление человеческими ресурсами. С. 1080.

Управление человеческими ресурсами. С. 1080.

21

Психологический словарь. С. 174–177.

22

За основу взята схема: *Крысько В. Г.* Общая психология в схемах и комментариях к ним. М.: Московский психолого-социальный ин-т: Флинта, 1998. С. 156–157.

23

Общая психология / Под ред. В. В. Богословского и др. М.: Просвещение, 1981. С. 80.

Психологический словарь. С. 138–139.

25

По материалам Е. В. Сидоренко, распространенным на научно-исследовательском семинаре Стокгольмской школы экономики в России 2 декабря 2005 г., СП б.

По материалам Е. В. Сидоренко.

27

Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний). М.: Инфра-М, 1997. С. 141–142.

Годфруа Ж. Указ. соч. Т. 2. С. 58.

29

О надежности и валидности тестов см., например: *Клайн П.* Справочное руководство по конструированию тестов. Клев: ПАН Лтд, 1994. С. 23–30.

Социология труда. С. 159–167.

31

Управление социалистическим производством (Организация. Экономика): Словарь / Под ред. О. В. Козловой. М.: Экономика, 1983. С. 102–105.

32

Генкин Б. М. Экономика и социология труда. М.: Норма, 2001. С. 67.

Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 7.

Там же. С. 16.

Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе. М.: Персей, Вече, АСТ, 1995. С. 559.

Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2000. С. 23–24.

Радаев В. В. Экономическая социология. Курс лекций: Учеб. пособие. М.: Аспект-Пресс, 1997. С. 130.

Радаев В. В. Указ. соч. Лекция 9.

39

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 31.

Там же. С. 39.

41

Там же. С. 65.

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 330–358.

Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т. Т. 2. М.: Республика, 1992. С. 66.

Рюттингер Р. Культура предпринимательства. М.: Эком, 1992. С. 113—120

45

См.: *Харский К. В.* Зачем предприятию лояльные сотрудники // Персонал-profy. 2002. № 10. С. 35–36.

Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб.: Питер, 2003. С. 422–423.

Там же. Гл. 6.

Стредвик Дж. Управление персоналом в малом бизнесе. СПб.: Нева, 2003. Гл. 1.

Чалдини Р. Психология влияния. СПб.: Питер, 2001. С. 49.

Десслер Г. Управление персоналом. М.: Бином, 1997. С. 419–420.

51

Общая психология. С. 109.

ЛэйхиффДж. М., Пенроуз Дж. М. Бизнес-коммуникации. СПб.: Питер, 2001. С. 17.

53

Schein E. Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship. 1999. Гл. 7. Адапт. из: J. Luft, «The Johari Window», Hum. Rel. Tr. News 5, 1961. P. 6–7.

Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М. Указ. соч. С. 45–49.

Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001. С. 560.

Джуэлл Л. Указ. соч. С. 560.

Психология менеджмента / Под ред. проф. Г. С. Никифорова. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000. С. 159–161.

Мицич П. Как проводить деловые беседы. М.: Экономика, 1983. С. 73.

Бландел Р. Эффективные бизнес-коммуникации. СПб.: Питер, 2000. С. 22–24.

Дафт Р. Л. Указ. соч. С. 537–538.

Дафт Р. Л. Указ. соч. С. 538.

Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М. Указ. соч. С. 51.

ЛэйхиффДж. М., Пенроуз Дж. М. Указ. соч. С. 52–55.

Дафт Р. Л. Указ. соч. С. 546–549.

Дафт Р. Л. Указ. соч. С. 546–548.

Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000. С. 76–81.

Андреева Г. М. Социальная психология. М.: Изд-во МГУ, 1980. С. 99—159.

Крижанская Ю. С., Третьяков В. П. Указ. соч. С. 112–114.

См.: *Андреева Г. М.* Указ. соч. С. 137–159. *Крижанская Ю. С., Третьяков В. П.* Указ. соч. С. 112–114.

Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. СПб.: Лениздат, 1992. С. 20–25.

ЛэйхиффДж. М., Пенроуз Дж. М. Указ. соч. С. 494.

Whetten D., Cameron K. Developing Management Skills. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2002, Supplement A.

Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М. Указ. соч. С. 494–495.

Полезно изучить материалы таких книг, как: Методы практической психологии общения. Л.: ЛГТУ, 1990; *Пиз А.* Язык жестов. Воронеж: Модэк, 1992; другие издания этого же и других авторов.

Емельянов Ю. Н. Активное социально-психологическое обучение. Л.: ЛГУ, 1985. С. 17–46.

Смирнов С. Д. Педагогика и психология высшего образования: от деятельности к личности. М.: Аспект-Пресс, 1995. С. 17.

Психологический словарь. С. 34.

Платонов Ю. П. Социальная психология трудовой деятельности. Опыт теоретико-эмпирического исследования. СПб.: Наука, 1992. С. 5.

79

Подробнее см. книги по делопроизводству, например: *Спивак В. А.* Делопроизводство. СПб.: Питер, 2005. С. 50–57.

Вэттен Д. А., Камерон К. С. Развитие навыков менеджмента. СПб.: Нева, 2004. Гл. 4.

Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989. С. 330–337.

Джуэлл Л. Указ соч. С. 248–265.

Richard L. Daft, Dorothy Marcic. Understanding Management. Mason, Ohio: Thomson Learning, 2004. Ch. 13.

Управление человеческими ресурсами. С. 785–789.

Richard L. Daft, Dorothy Marcic. Op. cit. Ch. 13.

Андреева Г. М. Указ. соч. С. 137–138.

Зайцев Г. Г. Управление персоналом. СПб.: Северо-Запад, 1998. С. 72.

Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации. Петрозаводск: Петроком, 1992. С. 177–178. Там же. С. 180–188, подробная социометрическая методика.

Вэттен Д. А., Камерон К. С. Указ. соч. С. 599–604.

Свенцицкий А. Л. Психология управления организациями. СПб.: Изд-во СПбГУ, 1999. С. 57.

Вэттен Д. А., Камерон К. С. Указ. соч. С. 587–588.

Вэттен Д. А., Камерон К. С. Указ. соч. С. 589.

Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров. М.: Дело, 1996. С. 226.

Максвелл Дж. Шеф и его команда. СП б.: Питер Ком, 1998. С. 160.

Управление человеческими ресурсами. С. 107—108

Социальная психология: Практикум: Учеб. пособие для студентов вузов / Г. М. Андреева, Е. А. Аксенов, Т. Ю. Юсупов и др.; Под ред. Т. В. Фаломеевой. М.: Аспект-Пресс, 2006. С. 297–300.

Вэттен Д.А., Камерон К. С. Указ. соч. С. 610–611.

Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 1990. С. 171.

Вэттен Д. А., Камерон К. С. Указ. соч. С. 588.

100

Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004. С. 20.

Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. М.: Аспект-Пресс, 1995. С. 257.

Рюттингер Р. Указ. соч. С. 11.

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 525.

Там же. С. 264.

105

Управление человеческими ресурсами. С. 339.

106

Эгалитаризм – всеобщая уравнительность как принцип организации жизни.

107

Управление человеческими ресурсами. С. 557.

Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. СПб.: Питер, 2001. С. 43–44.

Стредвик Дж. Указ. соч. Гл. 3.

110

Каунт Д. Подними свою самооценку. СПб.: Нева, 2003. С. 105–110.

Синк Д. С. Указ. соч. С. 274–275.

Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Указ. соч. С. 58–267.

113

Новое в законодательстве о коллективных договорах и соглашениях. М.: Ин-т законодательства при Верховном Совете РФ, 1993. С. 48–49.

См.: *Макконнелл К. Р., Брю С. Л.* Указ. соч. Т. 2. Гл. 38.

115

Краткий словарь по социологии. С. 114–115.

Большой энциклопедический словарь. С. 607.

117

Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. С. 31–32.

Там же. С. 13.

119

Спивак В. А. Организационное поведение. М.: Эксмо, 2007. С. 149–162.

Шейн Э. Указ. соч. С. 14–16.

121

Камерон К, Куинн Р. Сокращение величины организации // Управление человеческими ресурсами. С. 87–95.

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 39.

123

Советский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия, 1981. С.1396.

Управление социалистическим производством. С. 290.

125

Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. М.: Республика, 1992. С. 12.

126

Управление человеческими ресурсами. С. 672.

127

Управление человеческими ресурсами. С. 672.

Зигерт В., Ланг Л. Указ. соч. С. 212.

Управление знаниями. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 54.

Разработка на основе: *Дафт Р. Л.* Указ. соч. С. 467.

Вэттен Д. А, Камерон К. С. Указ. соч. С. 32.

Считаем целесообразным обратить внимание и на следующую мысль А. Файоля, сформулированную в его работе «Общее и промышленное управление»: «Мужественное принятие и сознание ответственности вызывает уважение других; это – род мужества, всюду очень ценимый. Явное доказательство этого – в гораздо более высокой оценке некоторых руководителей промышленности сравнительно с оценкой иных государственных служащих того же масштаба работы, но – безответственных. И тем не менее ответственности обычно настолько же не любят, насколько ищут власти. Боязнь ответственности парализует много начинаний и сводит на нет многие качества». *(Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г.* Указ. соч. С. 23).

Richard L. Daft, Dorothy Marcic. Op. cit. Ch. 12.

Вэттен Д. А., Камерон К. С. Указ. соч. С. 347.

135

Комаров Е. И. Терминаторный менеджмент как искусство уничтожения компетентных работников // Психология в бизнесе. 1997. С. 22–31.

Управление человеческими ресурсами. С. 657–675.

137

Форсиф П. Развитие и обучение персонала. СПб.: Нева, 2003. Гл. 9.

138

Управление человеческими ресурсами. С. 130–131.

139

Аутплейсмент – консультации, не связанные с трудоустройством; как правило, включают набор мер, позволяющих увольняемому работнику легче пережить этот период, открыть в себе новые задатки, подготовиться к выходу на рынок труда.

Управление человеческими ресурсами. С. 274–276.

141

Там же. С. 657–675.

142

Управление человеческими ресурсами. С. 671–673.

Smilansky, Jonathan. Developing executive talent: best practices from global leaders. Jossey-Bass, John Wiley & Sons Ltd, 2007. Ch. 1.

Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель… М.: Дело, 1993. С. 200.

Грачев М. В. Суперкадры. М.: Дело, 1993. С. 17–18.

Закон Мерфи. Принцип Питера. Минск: Попурри, 2000. С. 68.

147

Речь идет о системном и ситуативном подходе. См. напр.: *Спивак В. А.* Указ. соч. С. 11–14.

Шелдрейк Дж. Указ. соч. С. 193.

Шелдрейк Дж. Указ. соч. С. 298.

Richard L. Daft, Dorothy Marcic. Op. cit. Ch. 8.

151

Социологический энциклопедический словарь. М.:Инфра-М, 1998. С. 168.

Андреева И. В., Спивак В. А. Организационное поведение. СПб.: Нева, 2003. С. 200–211.

Глумаков В. Н. Организационное поведение. М.: ЗАО «Финстатинформ», 2002. С. 210.

Красовский Ю. Д. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ, 1999. С. 114.

155

Большой энциклопедический словарь. С. 443.

Там же. С. 1012.

Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. М.: Инфра-М, 2003. С. 17.

Даулинг Г. Указ. соч. С. 35.

Имидж американской фирмы: как он формируется? // Директор. 1994. № 3.

Даулинг Г. Указ. соч. С. 270 и 353.

161

Там же. Гл. 10.

Карлоф Б. Указ. соч. С. 214.

163

Миловидов В. Д. Современное банковское дело. Опыт организации и функционирования банков США. М.: Изд-во МГУ, 1992. С. 145.

Kraftway совершил «качественный» рывок // Деловой мир. 1996. № 19.

165

Кивани – член одного из Кивани-клубов, существующих с 1915 г. Основные принципы их деятельности: честность и соблюдение «золотого правила общения» (одна из древнейших нравственных заповедей: «Итак во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними…» См. «Новый Завет», Матфей: 7, 12.

Ожегов С. И. Словарь русского языка. М.: Рус. яз., 1984.

Словарь по этике / Под ред. И. С. Кона. М.: Политиздат, 1981.

Словарь по этике. С. 326–327.

169

Смирнов А. Если вы хотите выглядеть достойно // Ваш домашний консультант. Апрель, 2000 (См.: «24 часа». 2000. № 32).

170

Ягер Д. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. М.: Джон Уайли энд Санз, 1994. С. 35.

Ягер Д. Указ. соч. С. 34.

Там же. С. 35.

173

Там же. С. 36.

174

Дискреционный – юридический термин, относящийся к решениям, предоставленным на собственное усмотрение.

Richard L. Daft, Dorothy Marcic. Op. cit. Ch. 4.

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Указ. соч. С. 142.

177

Там же. С. 143.

178

ББББ: Бюро безупречного бизнеса // Невское время. 06.05.97.

Вайсбанд Г. Стандарт «Investors in people» в России // Человек и труд. 2003. № 5.

Хейг М. Крупнейшие ошибки брендинга. СПб.: Нева, 2003. С. 109–111.

Richard L. Daft, Dorothy Marcic. Op. cit. Ch. 3.

Хофстеде Г. Указ. соч. С. 313–338.

183

Управление человеческими ресурсами. С. 320.

Richard L. Daft, Dorothy Marcic. Op. cit. Ch. 10.

185

Управление человеческими ресурсами. С. 528–530.